

Paulo Gilberto Prates Stenzel

A CONSTRUÇÃO DA NARRATIVA DE MARCA ATRAVÉS DA CRIAÇÃO DE MUSEUS CORPORATIVOS

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Direção Comercial e
Marketing

Orientador: Professor Doutor Victor Tavares

Instituto Superior de Administração e Gestão

PORTO, FEVEREIRO DE 2021

Declaração de honra

Eu, Paulo Gilberto Prates Stenzel, abaixo assinado, aluno do mestrado em Direção Comercial e Marketing do ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 191240029, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio. Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 12/ 02/ 2021



AGRADECIMENTOS

À Sónia, a minha *beta reader*, revisora, crítica literária e companheira de aventuras que, há mais de uma década, está sempre ao meu lado nos bons momentos, nos maus momentos e, a partir de agora, nos momentos de dissertação.

A todos os que deram grandes ou pequenas colaborações, todas elas muito preciosas, a este trabalho: Bruno Stenzel, Eduardo Sousa, Sofia Soares Franco, Rodrigo Dahl, Nuno Colaço, Filipa Quatorze, Nuno Maia, Nelson Soares, Paula Florentino, André Teixeira, Manuel Fonseca e Jorge Garcia.

Ao meu orientador, Professor Doutor Victor Tavares, pelas certas correções de rumo, pelas providenciais indicações de fontes, pela inabalável paciência.

RESUMO

Esta dissertação procurou compreender o porquê e como é que as narrativas das marcas são criadas a partir dos museus corporativos para, em seguida, criar um modelo de estrutura para estas mesmas narrativas. Neste sentido, foi realizada uma revisão da literatura que indicou os principais aspetos estratégicos do *storytelling*, do *brand equity* e dos museus corporativos. Em seguida, a abordagem empírica desta informação permitiu demonstrar como estes três conceitos podem ser interligados numa estratégia única. Numa segunda fase, a partir de uma abordagem qualitativa, foi realizado um estudo de oito casos, com a subsequente análise dos dados e, finalmente, o cruzamento da base teórica com os resultados das análises. O estudo concluiu que o *storytelling* é uma das formas mais eficazes de transmitir, receber e reter informações complexas. Constatou ainda que os museus corporativos, são, por natureza, um ambiente propício para a implementação de estratégias de *storytelling* com o objetivo de aumentar o *brand equity*. Finalmente, a investigação apontou três razões para a construção de narrativa nos museus corporativos e, de acordo com a sua proposta inicial, desenvolveu um modelo que identificou cinco passos para a construção destas narrativas. Uma vez que o estudo foi realizado durante a pandemia da Covid-19, o que impossibilitou a realização de qualquer estudo presencial nos museus, foram apresentadas recomendações para futuras investigações que pretendam abordar este tema.

Palavras-chave: Brand equity, Branding, Marcas, Museus corporativos, Narrativas, Storytelling

ABSTRACT

This dissertation sought to understand why and how brand narratives are created from corporate museums and then create a model of structure for these same narratives. In this sense, a literature review was carried out that indicated the main strategic aspects of storytelling, brand equity and corporate museums. Then, an empirical approach to this information allowed to demonstrate how these three concepts can be interconnected in a single strategy. In a second phase, from a qualitative approach, a study of eight cases was carried out with the subsequent analysis of the data and then the crossing of the theoretical basis with the results of the analysis. The study concludes that storytelling is one of the most effective ways to transmit, receive and retain complex information. It is also concluded that corporate museums, by nature, are a favorable environment for the implementation of storytelling strategies in order to increase brand equity. Finally, the investigation points out three reasons for the construction of a narrative in corporate museums and, according to its initial proposal, it develops a model that indicates five steps for the construction of these narratives. Since the study was carried out during the Covid-19 pandemic, which made it impossible to conduct any face-to-face study in museums, recommendations are left for future investigations that intend to address this topic.

Keywords: Brand equity, Branding, Brands, Corporate museums, Narratives, Storytelling

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	I
RESUMO.....	II
ABSTRACT	III
LISTA DE QUADROS E FIGURAS.....	VI
LISTA DE APÊNDICES.....	VII
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	VIII
1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO	1
1.1. ANTECEDENTES DA INVESTIGAÇÃO.....	1
1.2. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	1
1.3. PROBLEMA E OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO	2
1.4. METODOLOGIA	3
1.5. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	4
2. REVISÃO DA LITERATURA	6
2.1. <i>STORYTELLING</i> : CULTURA E EDUCAÇÃO	6
2.2. <i>STORYTELLING</i> : A NARRATIVA DAS MARCAS	8
2.3. <i>STORYTELLING</i> : <i>BRAND EQUITY</i>	11
2.4. MUSEUS CORPORATIVOS: ANTECEDENTES E DEFINIÇÕES	17
2.5. MUSEUS CORPORATIVOS: CONSTRUÇÃO DA NARRATIVA DA MARCA.....	22
2.5.1. MEMÓRIA ORGANIZACIONAL	22
2.5.2. NARRATIVA DA MARCA.....	25
3. METODOLOGIA.....	31
3.1. INTRODUÇÃO.....	31
3.2. JUSTIFICAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE ESTUDOS DE CASO.....	31
3.3. JUSTIFICAÇÃO DOS CRITÉRIOS DA SELEÇÃO DE CASOS	33
3.4. PROCEDIMENTOS DOS ESTUDOS DE CASO	37

3.5. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS ESTUDOS DE CASO	39
4. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO.....	41
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	43
5.1. DESCRIÇÃO INDIVIDUAL DOS CASOS	43
5.2. ANÁLISE A PARTIR DAS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO.....	51
6. CONCLUSÕES	62
7. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES.....	66
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	67
APÊNDICES.....	73

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 1: Definições de marca presentes na literatura.....	11
Quadro 2: Perfil dos casos selecionados.....	36
Quadro 3: Resumo das questões preliminares.....	43
Quadro 4: Resumo do perfil dos profissionais dos museus.....	52
Quadro 5: Perfil do público e número de visitantes	59
 Figura 1: Modelo de <i>Brand Equity</i>	 13
Figura 2: Pirâmide de <i>Brand Equity</i>	15
Figura 3: Pirâmide de <i>Brand Equity</i> adaptada ao turismo industrial	30

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice 1 - Email do investigador enviado às empresas-alvo.....	74
Apêndice 2 - Guião das entrevistas para os responsáveis pelos museus	76

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ICOM - *International Council of Museums* (Conselho Internacional de Museus)

INE – Instituto Nacional de Pesquisas

N/A - *Not Applicable* (não aplicável)

NS/ NR – Não Sabe ou Não Respondeu

1. Introdução e Identificação do Problema de Investigação

1.1. Antecedentes da investigação

A partir de uma exaustiva análise da literatura dedicada ao tema dos museus corporativos, é possível constatar que o tema atingiu o seu auge no início dos anos 1990 e 2000. Efetivamente, dois dos trabalhos de maior relevo nesta área (seja pelas bases que estabeleceram, seja pelo facto de, ainda hoje, serem utilizados como referência na quase totalidade das investigações que abordam o tema dos museus de empresas) são os de Danilov (1992) e Nissley e Casey (2002).

Tais autores creditam o impulso dos museus corporativos como ativos estratégicos a um forte investimento das organizações em relações públicas e marketing. Ainda assim, o que os trabalhos citados abordam, principalmente, são as características das estruturas dos museus, no caso de Danilov, e as políticas de exibição e memória organizacional, no caso de Nissley e Casey (2002).

A aplicação das técnicas de marketing para promover museus em geral é, também, recorrente na literatura e, particularmente, analisada com profundidade por Kotler et al. (2016). Porém, a utilização do museu corporativo como um instrumento de marketing *per se* e impulsionador do *brand equity*, ainda é um assunto pouco explorado. Da mesma forma, os estudos sobre a aplicação de técnicas de narrativa específicas para os museus corporativos são praticamente inexistentes.

1.2. Justificação do tema

Depois de visitarem cidades como Amsterdão ou Dublin, ao regressarem, muitas pessoas tendem a falar com especial entusiasmo sobre alguns famosos museus de marcas, como o *Heineken Experience*, o *Guinness Storehouse* ou o *Jameson Distillery*. A partir desta observação empírica, comecei a perceber o enorme poder de comunicação dos museus corporativos. Não há como ignorar a influência, o envolvimento e o imediato estabelecimento de relação entre marca e público a partir da experiência museológica. O que outras ações de *branding* e de *marketing* levam anos a alcançar, o museu corporativo é capaz de obter quase instantaneamente.

As atrações corporativas, definitivamente, encontram o seu lugar entre as opções de lazer, cultura e entretenimento. Apenas para citar alguns exemplos, de acordo com a classificação de preferência do público, apresentada no website *Trip Advisor*, o *World of*

Coca-Cola encontra-se na segunda posição entre 277 atrações de Atlanta. Apenas o *Volkswagen Autostadt*, todos os anos, atrai à cidade de Wolfsburg mais de 2 milhões de visitantes. As *flagship stores* da M&M's já fazem parte das principais atrações de cidades ricas em opções de cultura e lazer, como Las Vegas, Nova Iorque e Londres - esta última recebe tantos visitantes anuais quanto o icónico Museu de História Natural, cerca de 5.3 milhões de pessoas. A Ypióca, uma fábrica brasileira de médio porte, produtora de cachaça, depois de iniciar uma estratégia de aumento de notoriedade através de um museu, acabou por vender a sua marca à Diageo por mais de 450 milhões de dólares, numa avaliação que surpreendeu os próprios sócios da empresa.

Os exemplos de sucesso indicam que, embora muitas marcas tenham já despertado para o carácter estratégico de criar e de transmitir as suas narrativas, o potencial de *marketing* dos museus é inversamente proporcional ao tempo dedicado a estudar este fenómeno. Nos artigos, teses e livros mais recentes, na maior parte das vezes, o que se encontra são estudos de caso e novas abordagens aos temas lançados por autores como Danilov, Nissley e Casey. Ainda menos presente nos temas abordados pelos investigadores, está a aplicação estratégica do *storytelling* especificamente nos museus das marcas e das empresas.

1.3. Problema e objetivos de investigação

No quadro teórico pesquisado, existe vasto material a referir-se aos museus enquanto instrumento de memória organizacional, também das abordagens estratégicas que permitem aumentar o valor da marca e, ainda, da enorme influência das narrativas na construção de identidade e imagem da marca. Contudo, há uma lacuna que se localiza exatamente na ligação destas três disciplinas, ou seja, não se encontram muitos estudos que demonstrem como estas técnicas se interligam. Assim, o problema desta investigação foi formulado nos seguintes termos:

- *Como e porque construir uma narrativa de marca em museus corporativos?*

Desta forma, a intenção desta investigação de natureza exploratória e descritiva, é perceber o perfil de alguns museus, identificar os objetivos e as técnicas que são utilizadas na construção das suas narrativas, e até que nível a aplicação destas técnicas é ou não consciente, o possível impacto destes museus nos seus visitantes e como todos estes detalhes vão ao encontro do que é, atualmente, descrito na literatura.

A partir dos resultados obtidos com os estudos, a principal finalidade desta investigação é a de estabelecer uma metodologíque permita utilizar, de forma integrada, três conceitos reconhecidamente eficazes, mas geralmente estudados de forma isolada: museus corporativos, *brand equity* e *storytelling*.

Nesta conformidade, estão definidos os seguintes quatro objetivos:

- 1) Realizar uma revisão de literatura para identificar e caracterizar as estratégias e modelos utilizados na criação de museus corporativos, narrativas de marcas e *brand equity*;
- 2) Identificar o perfil e a realidade dos museus corporativos portugueses, das organizações que os apoiam e dos profissionais que os gerem;
- 3) Conhecer as visões e opiniões estratégicas e empíricas dos profissionais que estão à frente dos museus;
- 4) Construir um modelo para o desenvolvimento de narrativas de marca em museus corporativos, que contribua para aumentar o *brand equity* das suas marcas.

1.4. Metodologia

Numa fase inicial, esta dissertação pretendia analisar o efeito das narrativas das marcas nos visitantes dos respetivos museus corporativos. Neste caso, a opção seria pela aplicação de um inquérito no início da visita e de outro no final da mesma para, desta forma, a partir de dados quantitativos, averiguar a questão a partir do ponto de vista do público. Contudo, o período deste estudo coincide com o momento em que o mundo está a sofrer com os efeitos da pandemia da Covid-19, o que tem um forte impacto nas atividades sociais e obriga ao encerramento de estruturas como os museus.

Para contornar esta situação, que impossibilita a abordagem inicial planeada, torna-se necessário mudar o foco, a metodologia e o público da investigação. Neste sentido, o ponto de vista passa a ser o das organizações e, como procedimento metodológico, é utilizado um processo de investigação de natureza qualitativa com um carácter predominantemente exploratório e descritivo.

A escolha por um estudo exploratório, neste caso, encontra respaldo em Yin (2017) quando afirma que, sempre que houver a necessidade de familiarização com determinado fenómeno, deve-se optar pela investigação de natureza exploratória.

De forma a obter todas as informações necessárias para a análise, são realizados oito estudos de caso, sempre através de entrevistas semiestruturadas com os responsáveis por cada um dos museus. A amostra é retirada de uma lista previamente elaborada de museus corporativos, todos de marcas portuguesas com alto nível de notoriedade e cujos responsáveis aceitam participar.

O conjunto de questões utilizadas para conduzir as entrevistas e, principalmente, permitir a recolha dos dados necessários para a análise, é elaborado a partir das conclusões retiradas da revisão da literatura.

1.5. Estrutura da dissertação

A presente dissertação está estruturada em 7 capítulos, onde se inclui esta introdução, que apresenta os antecedentes, o problema e uma primeira abordagem da metodologia da investigação.

O capítulo 2, apresenta os resultados obtidos na revisão da literatura que, por sua vez, pretende apresentar os fundamentos teóricos a partir de definições e conceitos fundamentais para sustentar a investigação. Os temas abordados começam pelo panorama geral e um enquadramento da importância das histórias na cultura e na educação. De seguida, é mostrado como estas técnicas narrativas podem ser aplicadas no contexto do *marketing*. É feita, ainda, uma abordagem resumida ao *branding*, mais especificamente no que se refere ao conceito de *brand equity* para, finalmente, se apresentarem os conceitos de museu e de museu corporativo e como este tema se liga com os anteriores.

No capítulo 3, a metodologia da investigação é descrita em pormenor e devidamente justificada. No mesmo capítulo, são justificadas a escolha pelo estudo de caso através de uma abordagem qualitativa, também os critérios para a escolha dos casos e, por fim, a forma de tratamento e análise dos dados obtidos.

Esta investigação utiliza, nas suas entrevistas, um questionário semiestruturado. Para tal, é elaborado um guião a partir das questões de investigação que são apresentadas no capítulo 4. Por sua vez, o capítulo 5 é dedicado à análise e discussão dos resultados obtidos através das oito entrevistas realizadas durante o estudo.

No capítulo 6, é apresentada a conclusão desta dissertação, com uma resposta ao problema da investigação e uma proposta de modelo de narrativa para museus corporativos.

Finalmente, no capítulo 7, estão identificadas as limitações encontradas durante esta investigação e indicadas recomendações para futuros estudos que abordem este mesmo tema.

2. Revisão da Literatura

2.1. *Storytelling*: cultura e educação

A prática de contar histórias é tão antiga quanto a necessidade humana de viver em grupos. Conforme referiu McSill (2014), quando os nossos ancestrais se reuniam à volta da fogueira, nas suas cavernas, os contadores de histórias já percebiam que, se narrassem os acontecimentos do dia a partir de uma determinada organização dos eventos, a atenção e o encantamento da sua audiência com a história seria muito maior.

A primeira forma alguma vez utilizada para registar o que, hoje, podemos considerar representações narrativas, foram as artes rupestres. As mais antigas de que se tem conhecimento, descobertas recentemente nas paredes da Caverna de Blombos, na África do Sul, datam de mais de 73.000 anos. Ou seja, estes registos antecedem em cerca de 30.000 anos os desenhos anteriormente descobertos, conforme descreveram no seu artigo Henshilwood, et al. (2018).

Desde os tempos primórdios, as histórias foram contadas através das gerações para educar, inspirar e motivar. São consideradas mais autênticas do que outras formas de informação porque refletem a forma como habitualmente comunicamos coisas sobre nós mesmos, sobre outras pessoas, lugares, eventos, culturas e experiências (Szabluk, Linden e Bernardes, 2015). Em outras palavras, o ato de contar uma história, conforme referiu Lelic (2001; in Silva, Larentis e Dias, 2018, p. 3) é uma forma de adquirir, estruturar e transmitir conhecimentos ou, como resume Laurel (2013), é um meio comum de comunicar e de organizar conteúdos difíceis.

Mesmo que de forma inconsciente, as pessoas utilizam habitualmente estruturas narrativas nas suas interações diárias, seja nos contactos sociais, com amigos, colegas e parentes, seja numa situação mais formal, como uma entrevista de emprego. Por outro lado, se a utilização de técnicas narrativas é inconsciente, ou quase instintiva, Boje (2014) recordou que a intenção de contar histórias para criar um retrato específico de si próprio, ou mesmo da sociedade, é absolutamente consciente.

A cultura humana mais complexa só foi possível por causa das histórias, simplesmente não há forma de entender o nosso mundo sem elas, segundo Storr (2020), que também ressaltou a forma como as histórias emergem dos nossos cérebros com a mesma naturalidade com que o ar passa pelos nossos lábios. Escalas (2015) explicou que as pessoas têm uma propensão natural para pensar e interpretar o mundo através de estruturas narrativas mentais. Estas características são humanas e não dependem do contexto cultural. A narrativa está presente em todos os lugares, em todas as sociedades;

não há, em parte alguma, povo algum sem narrativa; todas as classes, todos os grupos humanos têm as suas narrativas próprias e, frequentemente, essas narrativas são apreciadas por indivíduos de culturas diferentes (Barthes, 2006; in Cogo, 2020, p. 69).

A grande importância das histórias na nossa existência enquanto sociedade, está na capacidade que elas têm de educar, divertir e, principalmente, conferir-nos identidade cultural. Todo esse processo desperta a imaginação e o desejo de continuar a aprender, descreveu Miller (2019). Para Beverland (2009), contar e ouvir histórias torna-nos mais recetivos a novas ideias ou a visões diferentes sobre um determinado assunto.

Contudo, apesar de todas as características positivas e benefícios que se podem alcançar através das histórias, não podemos ignorar o facto de que vivemos na chamada “era da pós-verdade”, neologismo cunhado por Tesich (1992) que descreveu as técnicas utilizadas para moldar a opinião pública através de apelos emocionais que se sobrepõem aos factos. Por isso, importa referir que as mesmas técnicas narrativas usadas para informar, são utilizadas igualmente para desinformar. Nas palavras de Brooks e Brooks (2015), uma história pode apresentar descrições objetivas ou abstratas, também verdadeiras ou falsas, sobre determinados acontecimentos a respeito dos quais poderá atribuir um significado e, desta forma, transmitir a ideia de uma relação causal ou temporal entre coisas, factos ou pessoas.

Independentemente da informação que se pretenda transmitir, ou das intenções do emissor, a partir de uma exaustiva revisão da literatura, é possível afirmar que as narrativas são uma forma tão versátil quanto natural de comunicação. Miller (2019) deu um especial destaque às funções mais específicas, como ensinar matérias escolares ou académicas a estudantes ou dar formação a profissionais. Já Lutschewitz (2020) destacou que contar histórias está muito além do mero entretenimento e que, se usada de forma direccionada, consciente e habilidosa, a história tornará os conteúdos importantes mais fáceis de perceber, facilitará a aprendizagem e acrescentará uma nova qualidade à comunicação.

Por fim, McSill (2014) destacou a capacidade que as histórias têm de criar uma sensação de proximidade. O autor dá o exemplo do que acontece quando lemos uma biografia ou vemos um documentário sobre alguém que não conhecíamos, mas que, depois deste contato, ficamos com a sensação de que agora partilhamos a intimidade dessa pessoa, ainda que nunca mais tenhamos contacto com qualquer outra informação sobre ela. Essa tendência para criar relações de proximidade, ainda que apenas imaginárias, é o ponto de partida para um amplo terreno a ser explorado pelas marcas através da construção das suas narrativas.

Quando estamos a tratar da realidade das marcas, as narrativas assumem o poder de fortalecê-las, tanto para o público externo, como para o público interno. A estas técnicas chamamos *storytelling*. Segundo Szabluk, et al. (2015) o *storytelling* constitui uma forma de convidar as pessoas a fazerem parte das histórias da marca. Assim, a partir de conteúdos envolventes e de experiências imersivas, o público tem a capacidade de criar as suas próprias narrativas enquanto interage com o universo da marca. Entretanto, antes de falarmos das técnicas e estratégias de *storytelling* para as marcas, devemos recuar um pouco para desvendar a sua origem e o seu significado.

2.2. *Storytelling*: a narrativa das marcas

Ao longo dos anos 2000, conforme registou Smith (2016), as narrativas voltaram a ser amplamente exploradas como ferramentas estratégicas de comunicação de marca. Foi a partir deste impulso que *storytelling* se transformou numa das palavras da moda entre profissionais de marketing e publicidade. A notoriedade do conceito tornou fácil a perceção do significado da palavra, mas nunca se chegou a um consenso sobre a sua tradução ideal, por isso, foi mantido o anglicismo.

McSill (2014) referiu que, em inglês, o significado do termo *storytelling* é bastante amplo, abrange as histórias que se contam em forma de cultura e entretenimento, como teatro, cinema, literatura, mas também as que são utilizadas para fins de negócios, como anúncios publicitários, ações de marketing, comunicação empresarial. A propósito, conforme advertiu o autor, no idioma original, a palavra *story* é utilizada para referir praticamente todos os tipos de mensagens, mesmo que tais mensagens não sejam claramente histórias.

De forma a assumirmos um significado global do termo, nesta dissertação foi adotada a definição que propõe perceber o *storytelling* como: um processo de comunicação intencional que utiliza os princípios inerentes às histórias para exercer, com êxito, um poder transformador na audiência (McSill, 2014). O significado apresentado por este autor, no contexto desta investigação, surgiu como pertinente e apropriado, uma vez que corroborou muitos dos conceitos supracitados. Ou seja, o autor definiu que o *storytelling* utiliza a capacidade que as histórias têm de captar a atenção da audiência para, assim, transmitir-lhe de forma fácil a informação que se pretende que chegue a um determinado público.

A partir do significado global, podemos estabelecer outro mais restrito, específico para as estratégias das marcas. Neste sentido, uma boa definição foi proposta por Beverland (2009) que caracterizou o *storytelling* como o meio pelo qual as marcas criam e espalham histórias no seu entorno para, desta forma, inspirar e criar uma maior ligação tanto com seu público interno quanto externo.

Apesar da popularidade conquistada nos últimos anos, o *storytelling* não é uma prática recente. Mesmo antes da invenção da imprensa, quando a comunicação comercial entre as pessoas era realizada, na maior parte das vezes, de forma verbal, contar histórias era um dos principais meios de conduzir os negócios do dia a dia. (Szabluk, et al., 2015).

Ao longo do século XX, a linguagem publicitária evoluiu dos anúncios mais pragmáticos, com informações objetivas sobre o produto e frases imperativas, para campanhas publicitárias que seguiam uma linha narrativa. Um dos casos mais emblemáticos, provavelmente uma das primeiras grandes estratégias de narrativa de marca, conforme refere Meraz (2017), foi a icônica campanha *Marlboro Country*, criada por Leo Burnett para a Philip Morris, que conseguiu, em apenas alguns meses, reposicionar a marca, que antes era feminina, para um símbolo da masculinidade.

Atualmente, as pessoas já não compram apenas produtos, mas significados (Verganti, 2012; in Szabluk et al., 2015). Ao optarem por uma marca em detrimento de outra, os consumidores valem-se de razões emotivas, psicológicas e socioculturais, e não apenas práticas, explicaram os investigadores. Por esse motivo, as empresas com foco no mercado de consumo devem explorar o significado das suas marcas e dos seus produtos, mas com uma visão que vai muito além dos meros aspetos funcionais. O desafio está em saber identificar a real essência da marca, perceber o valor que o público atribui a essas características e, antes de tentar contar uma história, perceber porquê ela deve ser contada.

Rodriguez (2020) defendeu que, no marketing, a narrativa deve começar pela missão da marca. Este deverá ser o tema central por trás da história a ser desenvolvida, uma vez que é a missão que define o porquê da existência desta mesma marca. Contudo, tendencialmente o público não irá perceber de forma espontânea que a missão da marca é o tema geral da história. Por isso, cada história precisa de ter um objetivo, um motivo intencional para estar a ser contada. Ou seja, é preciso deixar claro o que se pretende que o público perceba da mensagem, retenha da informação e, mais importante, que atitudes e ações devem ser despertadas.

Por outras palavras, e de forma mais específica, a autora reforçou que, quando se trata de narrativa de marca, o objetivo principal será o de mostrar ao público por que razão a marca existe, qual é a sua essência. Portanto, como primeiro passo, é imperativo que se analise a declaração de missão da marca para, assim, decifrar se, e como, ela pode ser transformada em história.

Para as estratégias mais recentes de comunicação, neste momento em que a diversidade de canais e de suportes não tem precedentes na história, é importante ter em mente que, embora existam diversas técnicas que se aplicam a todos os tipos de narrativas, cada meio tem a sua linguagem própria e é preciso saber adaptar cada conteúdo ao devido formato. Como exemplificou Smith (2016), o *storytelling* aplicado às marcas não é como a narrativa do cinema, não é preciso manter uma audiência atenta durante duas horas, mas é necessária uma estrutura simples e funcional, com início, meio e fim que, ainda segundo o autor, neste caso podem ser chamados: contexto, ação e resultado.

O Contexto, conforme o nome sugere, é o que vai fornecer toda a base para que a história faça sentido, é nesta fase que a atenção da audiência deve ser capturada. Num contexto bem executado, a narrativa manterá a sua relevância e o público sentir-se-á motivado para acompanhar a história até ao fim.

A Ação descreve o que acontece durante toda a história, conduz a personagem ao longo da narrativa até ao seu desfecho. No entanto, o mesmo autor advertiu que, no caso das histórias de marca, ao contrário do que acontece no cinema, a ação não tem de seguir regras rígidas. A estrutura padrão de ação, que inclui um catalisador, um momento de transformação, um clímax e um confronto final, é sempre desejável, mas não obrigatória na comunicação de marketing.

O Resultado é o estágio final da história e onde fica evidente a razão para ter sido contada. Nos contos clássicos, este era o momento da lição ou da moral da história. Ainda de acordo com Smith, não existe um consenso sobre a necessidade desta mensagem final ser descrita de forma clara. Como opção, o autor sugeriu que os objetivos finais fiquem implícitos no decorrer de toda a narrativa.

Definidas as questões de como e porquê transmitir histórias ao público, quase simultaneamente surgiu também a necessidade de definir qual, ou quais, histórias contar. Uma das formas mais recorrentes de utilização de *storytelling* é aquela empregue para relatar a origem da empresa, o percurso dos seus fundadores, a criação dos seus produtos. Nestes casos, conforme referiram Szabluk et al. (2015) a narrativa acontece no passado, conta uma história que já aconteceu, mas permite que se compreenda e que se valorize a sua realidade no presente. Ou seja, o consumidor escolhe a marca porque confia na sua tradição, nos valores das suas origens, na sua experiência. Da mesma forma, ainda segundo os mesmos autores, a narrativa pode tratar de eventos que estão a acontecer agora, no presente. Neste caso, o que se pretende é transmitir mensagens que inspirem o comportamento do consumidor no futuro. Na sua comunicação, a Nike conta histórias que

inspiram o público a praticar mais exercícios físicos no presente e, conseqüentemente, comprar mais equipamentos de desporto no futuro.

A utilização das histórias no contexto das marcas, na maior parte das vezes, tem como base eventos reais da própria marca, do produto ou da organização. Todavia, o *storytelling* também abre a possibilidade de utilização de narrativas ficcionais, da criação de universos próprios com mais ou menos fantasia. Smith (2016) afirmou que, desde que não ofendam a verdade, nem sejam utilizadas na tentativa de enganar o consumidor, as histórias fictícias têm flexibilidade suficiente para serem relevantes em qualquer estratégia de comunicação. Seja a história contada a partir de uma base fictícia, seja narrada através de factos ocorridos no percurso da organização, a sua função estratégica será sempre a de imprimir uma narrativa da marca no imaginário do seu público. A partir do conceito de Kapferer (2012) que define a identidade como aquilo que a marca diz de si própria, enquanto a imagem é a interpretação que o público faz das mensagens e sinais emitidos por esta mesma marca, podemos afirmar que o *storytelling* permite uma aproximação mais fácil entre a identidade e a imagem e, conseqüentemente, promove a elevação do *brand equity*.

2.3. *Storytelling: brand equity*

Os termos marca e *storytelling* têm uma característica em comum, são ambos fáceis de perceber do ponto de vista prático, mas também extremamente difíceis de definir enquanto conceito teórico. Este é mesmo considerado um dos pontos de maior desacordo entre especialistas, já que cada um apresenta a sua própria definição, ou acrescenta novas nuances às definições existentes (Kapferer, 2012). Como resultado, conforme revelou Tavares (2015) os investigadores de *marketing* e os gestores de marca têm utilizado, na maior parte das vezes, o conceito de marca de uma forma um tanto ambígua e imprecisa.

Quadro 1: Definições de marca presentes na literatura

Referências Bibliográficas	DEFINIÇÃO DO CONCEITO DE MARCA
(Keller, 2019)	Marca é mais do que um nome, é também um termo, um sinal, um símbolo, um logo, o <i>slogan</i> , pode ser o <i>packaging</i> e tudo o que possa ser registado. Ou seja, com a combinação de todas essas coisas, sempre que temos um registo, temos uma marca. Então, o papel desta marca será o de criar consciência e imagem que a diferenciem das restantes marcas.

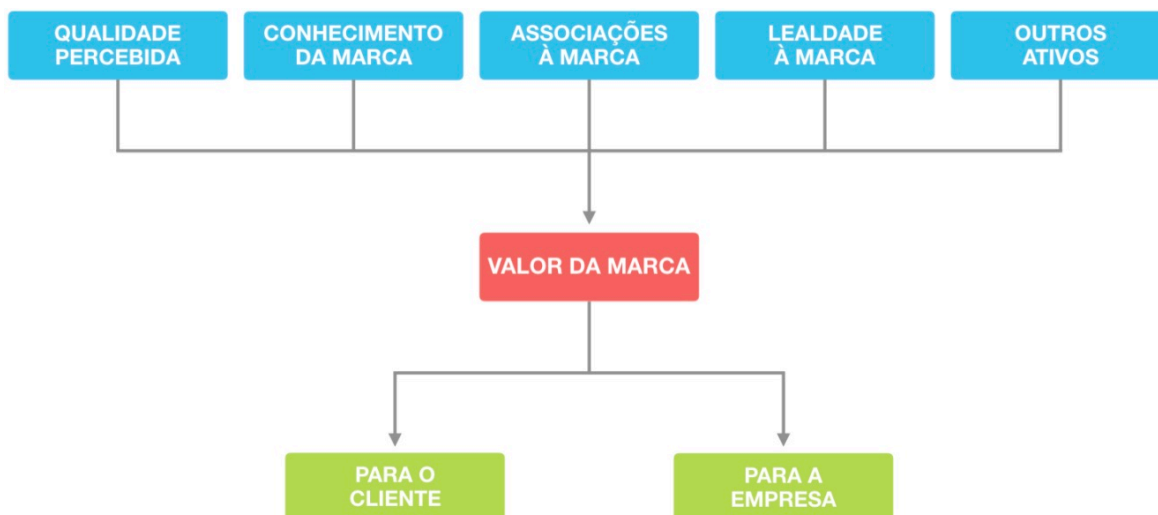
(Aaker, 2014)	Muito mais do que um nome e um logotipo, é a promessa que a organização faz a um cliente de entregar o que a marca representa, não apenas em benefícios funcionais, mas também emocionais, sociais e de autoexpressão. Porém, uma marca é mais do que o cumprimento de uma promessa, é também uma viagem, uma relação envolvente a partir das percepções e experiências que o cliente tem cada vez que entra em contacto com esta marca.
(Kotler & Armstrong, 2017)	Marca é um nome, termo, símbolo, design ou uma combinação destes, que identifica os produtos ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e que os diferencia dos concorrentes.
(Kapferer, 2012)	Mais do que apenas um nome ou um logótipo, as marcas representam um sistema completo. Elas relacionam um conceito, que tem um valor inerente, a produtos e serviços que são identificados por um nome e um conjunto de sinais. Este sistema recorda-nos da natureza condicional da marca, uma vez que ela só existe se também existirem produtos e serviços.

Fonte: elaboração própria

Se existe pouco consenso na definição exata de marca, no caso do *brand equity* a situação não é de todo diferente. Ainda que exista um entendimento sobre o significado geral, enquanto revelador do valor da marca, o *brand equity* pode ser definido das mais variadas formas.

Aaker (2009), interpretou o *brand equity* como um conjunto de ativos e passivos associados a uma marca, ligados ao seu nome e símbolos, que adicionam valor a um produto ou serviço fornecido aos consumidores. O autor organizou o *brand equity* em 5 níveis: (i) Qualidade percebida: quando o consumidor associa qualidade ao produto apenas por reconhecer a marca; (ii) *Brand Awareness*, ou conhecimento da marca; (iii) Associações positivas desencadeadas pela marca; (iv) Lealdade dos consumidores à marca; (v) Outros ativos que criam exclusividade, logo, vantagem competitiva, como patentes e marcas registadas.

Figura 1: Modelo de *Brand Equity*



Fonte: adaptado de Aaker, 2009

Para Kotler & Keller (2015), o *brand equity* é o valor agregado atribuído a uma marca. Os autores afirmaram que, quanto maior for este valor, maior será o seu reflexo na forma como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca. A percepção deste valor também terá impacto direto nos preços, na quota de mercado e até mesmo nas margens de lucro da organização.

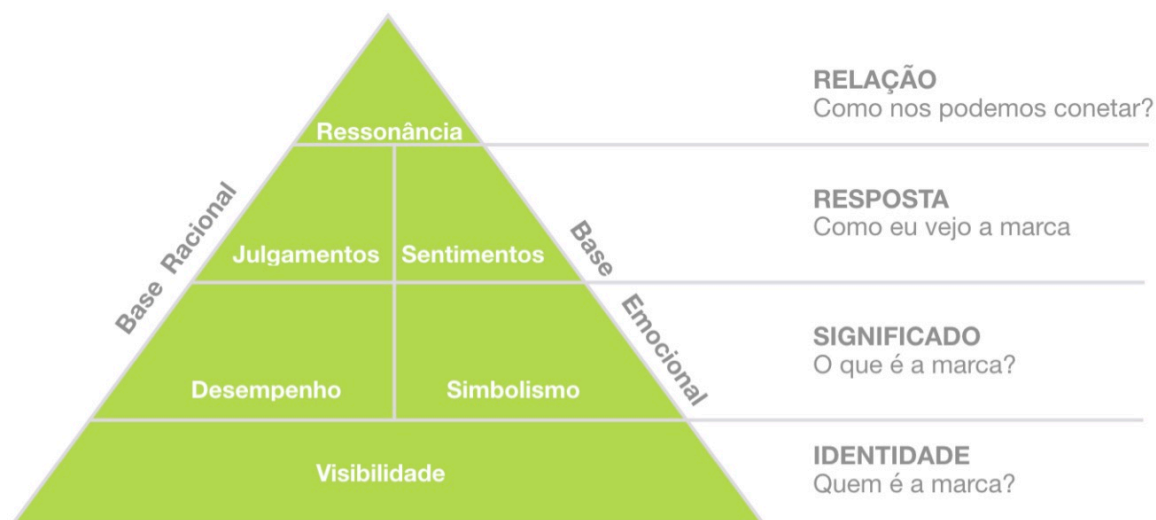
Uma marca com forte *brand equity*, segundo Keller & Swaminathan (2019), encontra-se numa posição privilegiada em termos da recolha de benefícios como a lealdade dos consumidores e obtenção de uma maior participação de mercado. Um *brand equity* forte significa que o público tem um alto reconhecimento do nome e dos demais elementos da marca, uma imagem positiva e uma percepção de qualidade elevada em relação ao que a marca produz e comercializa. Em outras palavras, Keller (2018) resumiu o processo ao dizer que, de uma forte equidade de marca, surgem a fidelização do cliente e o lucro.

Fundamentalmente, “a equidade de marca deve ser cuidadosamente construída. Para que esteja alicerçada de forma sólida, os consumidores têm de ter a profundidade e a amplitude de reconhecimento adequadas, lembrando associações fortes, favoráveis e únicas à marca”. (Keller, 2018, p. 115).

Keller & Swaminathan (2019) identificaram 4 níveis que, segundo os autores, são indispensáveis para construir um *brand equity* forte:

- 1) Identidade da marca: uma marca tem de ter notoriedade, ou seja, ser reconhecida pelo público e, ao mesmo tempo, assegurar que as perceções dos consumidores a respeito dela são as adequadas, o que dará origem à imagem que a marca pretende transmitir.
- 2) Significado da marca: a marca deve identificar e comunicar os seus valores. Este é o nível que mais está relacionado com a experiência e a interação do consumidor com os produtos ou serviços da marca. A partir dos valores comunicados, o consumidor espera que as suas expectativas sejam correspondidas ou, preferencialmente, superadas. Neste nível, o autor seleciona ainda duas dimensões distintas: o desempenho e o simbolismo. No desempenho, o produto deverá satisfazer as necessidades mais tangíveis como: atributos, fiabilidade, eficácia, design e preço. No simbolismo, as necessidades a satisfazer são mais intangíveis, como a social ou psicológica.
- 3) Respostas à marca: onde são observados os julgamentos e os sentimentos em relação à marca. Sendo que os julgamentos são mais racionais, como as avaliações em relação à qualidade, credibilidade, relevância e superioridade em comparação com outras marcas. Já os sentimentos têm uma base mais emocional, são os feedbacks que o cliente dá à marca sempre que esta lhes desperta um de seis sentimentos positivos: hospitalidade, diversão, excitação, segurança, aprovação social ou respeito próprio.
- 4) Relação com a marca: situação em que os consumidores têm uma profunda relação emocional que se traduz em quatro efeitos: Lealdade comportamental, que leva à compra repetida; Apego, que faz com que o ato da compra seja um momento especial; Sentido de comunidade, quando o consumidor associa o facto de ter um produto a pertencer a um grupo; Compromisso ativo, quando os clientes participam ativamente como agentes da marca, mesmo quando não estão a comprar os seus produtos.

Figura 2: Pirâmide de *Brand Equity*



Fonte: adaptado de Keller & Swaminathan (2019)

Embora os modelos apresentados tenham sido muito mais fundamentados e aprofundados pelos próprios autores e, ainda, amplamente estudados e aprimorados por outros investigadores igualmente relevantes, para o contexto desta investigação, o que se procurou foi trazer um entendimento geral sobre o conceito de *brand equity*. Então, a partir desta base, pretendeu-se demonstrar a importância estratégica da utilização do storytelling para consolidar o posicionamento e impulsionar o valor das marcas.

Marcas bem posicionadas ocupam nichos específicos na mente dos consumidores. São, em determinados moldes, muito facilmente identificáveis, semelhantes e diferentes de marcas concorrentes. (Keller, 2018, p. 103-108). Neste sentido, Pulligadda et al. (2016) afirmaram que o fluxo de afetividade criado pelo *storytelling* intensifica a propensão do público a ser leal a determinada marca. Como benefício deste esforço, Reichheld (2018) concluiu que existe uma tendência dos clientes leais para atrair novos clientes sem que haja, com isso, nenhum custo para a empresa.

Ballester e Sabiote (2016) mencionaram que, na literatura, os enormes benefícios do *storytelling* para as marcas são frequentemente enfatizados, o que é fácil de perceber quando se considera a capacidade da narrativa para aproximar a realidade das marcas à vida real das pessoas. Desta forma, foi possível concluir através de Nyagadza, et al. (2020) que as narrativas fortalecem positivamente as ligações emocionais do público com as suas marcas. Ou seja, contar histórias permite, certamente, uma melhor interação e integração

dos valores da marca quando comparado com as formas mais tradicionais de comunicação de marketing.

Pulligadda et al. (2016) descreveram que os mesmos consumidores que demonstram desenvolver laços afetivos com a marca através das histórias, também demonstram uma maior tendência a descrever as suas experiências com a marca a outros consumidores. O desenvolvimento deste sentimento de apego, defenderam os investigadores, incrementa os níveis de compromisso dos consumidores com as marcas. Neste sentido, salientou Wheeler (2017) as marcas tornaram-se promessas que se traduzem nas expectativas que os consumidores têm a respeito de um produto ou serviços. Como resultado, resumiram Pulligadda et al. (2016), esse público fiel torna-se igualmente o mais disponível para despende um valor maior, desde que seja para adquirir as suas marcas preferidas.

Do ponto de vista da marca, Kaufman (2003, in Ballester e Sabote, 2016, p. 117) afirmou que o *storytelling* se transformou numa poderosa ferramenta de comunicação, já que as narrativas são mais afetivas e mais convincentes quando comparadas com os argumentos racionais, estatísticas ou factos. Uma história é capaz de diferenciar e de valorizar uma marca perante as concorrentes inseridas na mesma categoria de produtos. Ao distinguir-se da concorrência, a marca está a criar no público associações que, por sua vez, se traduzem na memorização do nome, dos elementos, das formas ou características específicas do produto. Para Aaker (2009), são essas associações que representam a base para as decisões de compra, que geram atitudes positivas face à marca, que levam à lealdade do consumidor e, por fim, criam valor - *brand equity* - para a empresa e para os seus clientes.

Keller & Swaminathan (2019) defenderam que o envolvimento gerado por meio das interações entre a marca e o consumidor converte-se numa experiência global da marca. Em vista disso, o desafio será o de garantir que as experiências certas chegam ao consumidor e, dessa forma, o reconhecimento cognitivo e emocional que se pretende seja consubstanciado numa forte ligação à marca. Schmitt, et al. (2016) reiteraram essa ideia ao afirmarem que os consumidores são mais felizes quando optam por uma marca que, muito para além do produto ou serviço, lhes proporcione também experiências.

A associação dos conceitos de história e de experiências, inevitavelmente, conduzirá à ideia de um museu. A esse respeito, Costa et al. (2016) observaram que, atualmente, alguns investigadores têm procurado compreender os museus corporativos como espaços

de experiências de marca. Para Rivasi (2014), esses mesmos museus são já parte integrante da estratégia de afirmação das respetivas organizações.

2.4. Museus Corporativos: antecedentes e definições

A definição mais conhecida diz que: o museu é uma instituição permanente sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público, que adquire, conserva, investiga, comunica e expõe o património material e imaterial da humanidade e do seu meio envolvente com fins de educação, estudo e deleite. (ICOM, 2015)

No entanto, mais recentemente, a própria ICOM (2019) propôs uma nova definição alternativa, mais adequada aos dias atuais, que diz: os museus são espaços democratizantes, inclusivos e polifónicos de diálogo crítico sobre o passado e o futuro. Reconhecendo e enfrentando os conflitos e desafios do presente, eles mantêm artefactos e espécimes em confiança para a sociedade, salvaguardam memórias diversas para as gerações futuras e garantem direitos iguais e acesso igual ao património para todas as pessoas. Os museus não têm fins lucrativos. Eles são participativos e transparentes e trabalham em parceria ativa com e para diversas comunidades para coletar, preservar, pesquisar, interpretar, exhibir e aprimorar a compreensão do mundo, com o objetivo de contribuir para a dignidade humana e a justiça social, a igualdade global e o bem-estar planetário.

Os entendimentos atuais do que seja um museu, e o papel destas instituições na sociedade, advém de uma discussão iniciada no fim da década de 1960, quando a abordagem da democratização cultural, ou educação popular, passou a ganhar um enorme relevo, especialmente em França. “Da apreciação crítica de que, até aí, o museu tinha sido um instrumento ao serviço das elites sociais e intelectuais, é entendido que a continuação da sua existência deve passar pela sua transformação em instituição ao serviço de todos e utilizada por todos. O museu pode e deve ser um instrumento privilegiado de educação permanente e um centro cultural acessível a todos” (Duarte, 2013, p. 101). Foi a partir deste posicionamento que os museus passaram a ser reformulados de forma lenta, mas constante, primeiro em território francês e depois por todo o mundo.

Com a democratização do conceito, os espaços expositivos das empresas puderam, finalmente, ter a legitimidade de utilizar a denominação museu. Contudo, conforme afirmaram Nissley e Casey (2002), os museus corporativos ainda são as áreas museológicas mais negligenciadas do mundo. Os mesmos académicos definiram esses

espaços como uma instalação corporativa com objetos tangíveis e/ ou exposições, exibidas num ambiente estilo museu, que comunica a história, as operações e/ ou os interesses de uma empresa para os seus funcionários, convidados, clientes e público em geral. Xu (2017) defendeu que o museu funciona como um repositório estável de memória corporativa que é também o acúmulo do passado da organização. Assim, completou a autora, o museu corporativo preserva, acima de tudo, a experiência adquirida ao longo dos anos que poderá ajudar a empresa a superar obstáculos no futuro. Por fim, Figueira (2018, p. 270) concluiu que “o museu corporativo pode ser entendido como a narrativa oficial, no sentido da história que é fornecida pela organização sobre ela própria.”

Autor referência nas investigações sobre museus corporativos, que definiu as bases para todos os estudos realizados até hoje, Danilov (1992) identificou os quatro principais motivos para a criação de um museu corporativo:

- 1) Preservar e transmitir a história da empresa;
- 2) Despertar o orgulho e a identificação dos funcionários com a empresa;
- 3) Informar os visitantes sobre a empresa e sobre a sua linha de produtos ou serviços;
- 4) Influenciar positivamente a opinião pública sobre a empresa e/ ou contornar questões controversas.

Na literatura, existe um consenso no sentido de considerar as visitas guiadas às fábricas como experiências análogas às vividas nos museus. Danilov (1992) definiu como museus corporativos os espaços como: salas de exposições, centros de visitas e centros de informação. Nissley e Casey (2002) afirmaram que museus corporativos são todas as instalações baseadas em exposições que pertencem a empresas e que, muitas vezes, desempenham funções de relações públicas e *marketing*. Desta forma, ao mesmo tempo que corroboraram as anteriores definições, os investigadores também tornaram o entendimento mais abrangente e flexível.

O interesse das empresas em constituir espaços de história e de memória não é um fenómeno recente. De acordo com Danilov (1992), foi ainda no século XIX que, pela primeira vez, as organizações despertaram para a necessidade de salvaguardar registos documentais, objetos considerados representativos e dignos de memória, além de outros artefactos relacionados com o processo de produção ou com o sector de atividade da empresa.

Criar uma linha do tempo precisa para o surgimento dos museus corporativos não é tarefa simples. Se é certo que o conceito surgiu na segunda metade do século XIX, determinar qual foi o primeiro surge como um desafio para os investigadores, uma vez que as informações disponíveis são, muitas das vezes, contraditórias e influenciadas pelo ponto de vista cultural de quem investiga. Danilov (1992), por exemplo, analisou a história com muito foco na realidade norte-americana e, desta forma, limitou-se a estabelecer que o museu corporativo mais antigo e ainda em atividade nos Estados Unidos é o *Union Pacific Museum*, estabelecido pela *Union Pacific Railroad Company* em Omaha, Nebraska, em 1921. O autor destacou ainda que, em 1943, foi publicado o relatório *Company Museums*, pela *American Association of Museums*, que listava 83 museus corporativos em atividade nos Estados Unidos. Daqueles, apenas 17 continuam abertos até hoje.

Para muitos autores, conforme é possível verificar na revisão de literatura apresentada por Figueira (2018), a primeira empresa a criar o seu museu teria sido a Wurlitzer, em 1892, junto da sua fábrica em Cincinnati, onde expunha peças ligadas à sua atividade de fabrico de instrumentos musicais de sopro e de corda. No entanto, após verificar as afirmações e aprofundar ainda mais a pesquisa, a presente investigação acabou por chegar à Normandia. Segundo se pode ler em Nappez (2009), já em 1873, Alexander Le Grand abriu as portas de uma destilaria que tinha a capacidade de acolher visitantes que desejassem acompanhar a produção do seu licor, o Bénédictine. Em 1888, cerca de 15 anos depois da sua própria destilaria, mas ainda 4 anos antes do primeiro museu corporativo norte-americano, o empresário francês inaugurou o *Palais Bénédictine*, ainda em atividade e a receber milhares de visitantes todos os anos. Segundo os critérios que determinam o que é um museu corporativo, pode-se afirmar que, provavelmente, o detentor do título de primeiro museu de marca de todo o mundo foi a destilaria de Le Grand, enquanto o primeiro museu corporativo criado e ainda em atividade deverá ser o *Palais Bénédictine*. A pouca certeza quanto a esta afirmação deve-se ao facto de que, segundo algumas menções encontradas em blogs, a destilaria Jack Daniel's estaria aberta para visitas desde a sua inauguração, em 1866. Contudo, tal informação não pôde ser confirmada, nem desmentida, através nenhuma fonte fiável.

Xu (2017) ressaltou que muitos dos atuais museus corporativos se tornaram populares para os adeptos do turismo cultural. Enquanto Chow et al. (2017) destacaram que o turismo industrial tem observado um exponencial e contínuo crescimento ao longo das últimas duas décadas. Ambas são afirmações que se complementam e que abrem às empresas, muito mais do que a necessidade de manter um repositório do acervo, uma considerável

possibilidade de aproximação da marca com o público. Neste sentido, Xu (2017) lembrou que a maioria das organizações entende a importância de preservar a sua memória, os seus documentos e objetos, mas raramente percebem a oportunidade e a conexão direta entre o museu corporativo e os potenciais lucros da empresa. Nas palavras de Kotler et al. (2008), a instituição do museu, às vezes, pode ser usada como um dispositivo de marketing na criação e realização de necessidades dos consumidores para alcançar benefícios financeiros notáveis.

Figueira (2018) considerou que os museus corporativos evoluíram da sua dimensão tradicional, de meros repositórios, para assumirem um importante papel estratégico. Andreoni (2011, in Costa et al., 2016), sublinhou que os museus foram ressignificados e, assim, as tradicionais premissas de conservação cederam espaço para a comunicação. Se nos primeiros museus corporativos o maior foco incidia sobre as questões históricas da empresa, dos seus produtos e do seu fundador, nos tempos atuais a ênfase recai diretamente nas questões de relações públicas e marketing. (Nissley e Casey, 2002). Como desdobramento desta ressignificação e da responsabilidade de gestão dos espaços de memória pelas áreas de comunicação, alguns pesquisadores passaram a procurar compreender os museus corporativos como espaços de experiências de marca. (Kotler e Keller, 2015, p. 514)

A necessidade de explorar ao máximo as experiências e, assim, tornar os museus corporativos mais atrativos mesmo para uma parcela do público que nunca visitou um museu, faz com que algumas marcas apostem fortemente no entretenimento, conforme afirmou Zbucka (2015) que, no entanto, advertiu que os museus não se podem, simplesmente, transformar em parques temáticos alternativos. É fundamental que as coleções continuem a ser geridas para, desta forma, o museu continuar a cumprir o objetivo que o caracteriza, ou seja, promover valor cultural, social e educativo.

O equilíbrio entre tornar os museus mais atrativos para o público e, ao mesmo tempo, manter a essência destes espaços, configura-se num desafio que desperta grandes discussões. “Os visitantes costumam criticar os museus por imporem regras estritas de comportamento, essencialmente ao limitarem as exposições aos artefactos de mera observação, sem que exista nenhuma interatividade. Desta forma, na visão do público, a experiência do museu é percebida como algo menos divertido e agradável do que poderia ser e, do ponto de vista dos especialistas em museus, como deficiente em relação ao potencial de aprendizagem que poderia oferecer” (Dal Falco e Vassos, 2017, p. S3979).

No sentido da adaptação com o objetivo de atrair mais público, mesmo alguns museus vistos como tradicionais já apelam a técnicas de entretenimento, como a utilização de visitas guiadas por “personagens históricas” que apresentam a narrativa na primeira pessoa. Algumas marcas misturam técnicas de parques temáticos nos seus museus, como é o caso do *World of Coca-Cola* ou do *Volkswagen Autostad*. Por fim, há marcas que inverteram a hierarquia habitual e puseram o entretenimento à frente da memória, ou seja, apostaram diretamente em parques temáticos, onde o tema, claro, é a própria marca e os seus produtos, com pequenos espaços de exposições espalhados pelos recintos, como são os casos da *Universal Studios*, *Legoland* ou *Ferrari World*.

Neste ponto, Kotler et al. (2015) destacaram que a mudança está a ser generalizada nos museus de hoje. As fronteiras que outrora separavam os museus de outras organizações recreativas e educacionais estão a confundir-se ou mesmo a romper-se completamente. Os autores advertem, ainda, que transformar os museus em centros de entretenimento poderá levá-los à perda da sua missão central distinta e, então, terão de competir com a indústria do entretenimento, cujos recursos são muito mais avultados.

Piątek (2006, in Piatkowska, 2014), no entanto, não viu essa tendência com preocupação, uma vez que, segundo afirmou, a concorrência básica para a instituição museu não são outros museus, mas as formas alternativas de passar o tempo livre. A partir deste entendimento, o autor concluiu que, para competir no mercado pela atenção do público, o museu deverá, sim, ser uma espécie de parque temático com atrações próprias, porém ainda coerentes com o espaço, como: excelentes coleções permanentes, exposições temporárias relevantes, workshops, lojas e restaurantes.

Uma vez que os parques temáticos são tantas vezes citados, é conveniente lembrar que o homem que revolucionou este modelo, Disney (1954), já referia a importância do desenvolvimento de formas de entretenimento que servissem tanto para divertir, como para educar, no que ficou conhecido como *edutainment*. Como o nome sugere, *edutainment* combina aspetos de educação e de entretenimento em produtos e experiências que procuram melhorar a aprendizagem tornando-a prazerosa, explicou Beato (2015). Para demonstrar o quanto o conceito é antigo, o autor usou o exemplo do *Poor Richard's Almanack*, de Benjamin Franklin, que divertia e educava os colonizadores dos Estados Unidos através de puzzles, previsões do tempo, lições de matemática e axiomas. Hoje, muitos museus utilizam eventos e ferramentas de *edutainment* não apenas como atração das exposições, mas como produtos que ajudam na angariação de fundos, como oficinas, ações de férias ativas, entre outros.

Kotler et al. (2015) apresentaram também a sua solução para construir públicos e melhorar a experiência do museu através de três estratégias:

- 1) Melhorar a experiência de ir a museus: através de exposições e programas mais atrativos, melhores serviços e elementos de design e instalações mais acessíveis e confortáveis. Segundo os autores, para a maioria dos visitantes dos museus, as experiências sociais e recreativas são tão ou mais importantes do que as educacionais e intelectuais.
- 2) Serviço comunitário: a partir do desenvolvimento de um senso de comunidade que valorize a história, as artes, as personalidades, os valores locais.
- 3) Reposicionamento do mercado: é o que se verifica quando um museu redesenha as suas instalações e ofertas de uma forma mais abrangente, em vez de incremental, a fim de atrair um público totalmente novo através de uma oferta mais popular e divertida. Desta forma, o museu torna-se competitivo frente a outras organizações de atividades de lazer. Ou seja, nesta terceira opção, os autores indicaram um caminho em direção ao entretenimento que, apesar de terem considerado arriscado, reconheceram ser praticamente inevitável.

Finalmente, podemos concluir a partir de Xu (2017) que o museu corporativo será percebido, por um lado, a partir da definição de uma entidade sem fins lucrativos e de caráter educativo e, por outro lado, assumirá a função de reforçar a imagem da empresa, ou da marca, num contexto de negócios. O equilíbrio está nos objetivos definidos para o projeto. Não importa o nível de profissionalismo ou investimento dedicado, o museu corporativo deverá sempre oferecer uma interpretação de uma imagem da marca, do produto, do serviço ou da organização a partir do ponto de vista da empresa. Em outras palavras, a partir do museu a empresa tem a oportunidade de criar e de transmitir a sua narrativa de marca.

2.5. Museus Corporativos: construção da narrativa da marca

2.5.1. Memória organizacional

Toda a empresa começa a construir a sua narrativa a partir do momento em que é criada, ainda que, na maior parte das vezes, essa construção aconteça de forma inconsciente. Documentos, anúncios, equipamentos, produtos, tudo o que se concretiza apenas pela necessidade de fazer o negócio andar, ao mesmo tempo, está a registar a sua memória. Em decorrência disto, percebe-se a razão pela qual, muitas das vezes, as organizações

idealizam os seus próprios museus como meros repositórios do acervo da empresa. A intenção principal não é a de contar a história, mas apenas de organizar e de preservar uma memória sem, no entanto, interpretá-la. A partir do estudo dos conceitos de memória organizacional, Nissley & Casey (2002) depreenderam que os museus corporativos têm sido vistos como uma espécie de armazéns de história, simples estruturas estáticas que se limitam a abrigar artefactos históricos.

Para Aydemir (2020), a interpretação do património através das narrativas é uma das ferramentas essenciais para a preservação e promoção do património cultural. Neste sentido, o grande potencial dos museus está justamente na possibilidade de utilizar recursos, como as mais recentes experiências multimídia para, desta forma, contar diferentes histórias que interliguem os fenómenos patrimoniais, as comunidades locais e os visitantes. Deste modo, é preciso que se perceba a função do museu corporativo como um espaço que se destina a apresentar uma narrativa que, para além de contar a história, valoriza o percurso da empresa, da sua marca e dos seus produtos.

No museu de uma empresa, “o passado e o presente tocam-se, no sentido de que este será tão mais bem-sucedido quanto melhor for a percepção que se capte relativamente ao outro. São faces da mesma moeda e, por isso, estes museus não deixam de incorporar preocupações de ordem comercial e de marketing. Em suma, depois de um primeiro momento em que os museus se limitavam a ser simples repositórios das organizações, e por isso se chamam tradicionais, emergiu um outro tipo de museu, com finalidade estratégica, que vai mais além da simples exposição de objetos” (Figueira, 2018, p. 268). Ou seja, da simples exposição estática de artefactos do modelo tradicional, os novos museus corporativos estratégicos, de acordo com Nissley & Casey (2002) têm desenvolvido um tipo de memória organizacional com o objetivo de desenvolvimento e de reforçar a identidade e a imagem da organização. Por fim, os mesmos investigadores identificaram elementos comuns aos museus tradicionais e estratégicos. Conforme explicaram, ambos os tipos de museus existem numa estrutura física própria e destinada a perpetuar a história da organização, configuram uma espécie de memória cultural, permitem que a memória seja acedida através da exposição do espólio e, através do material exposto, ambos procuram criar um sentido acerca do que é mais relevante no passado.

Numa interpretação pragmática, Kampmann (2013) afirmou que a função de um museu convencional é a de fornecer ao visitante todas as informações sobre determinado assunto para que, então, ele tenha condições para tirar as suas próprias conclusões. No caso dos

museus corporativos, defendeu a autora, o que acontece é o oposto, já que a mensagem é primeiro identificada e, só a seguir, são selecionados os tópicos que a vão ilustrar de forma estratégica. A ideia, portanto, não será estimular o visitante a interpretar, mas a seguir a mensagem que estará a ser transmitida da forma mais explícita e cativante possível.

Ao analisarem as políticas de exposição sobre a memória de uma organização, Nissley & Casey (2002) concluíram que estas influenciam diretamente o processo pelo qual o conhecimento organizacional, seja do passado ou do futuro, é criado. Desta afirmação, é possível concluir que os museus possuem as suas políticas de exposição e que a memória organizacional, mais do que apenas preservada, é construída. Em consequência disto, Figueira (2018) defendeu que a identidade e a imagem da organização são, da mesma forma, influenciadas por aquilo que o respetivo museu corporativo exhibe. Portanto, as exposições são criadas a partir de uma relação de poder. A memória exibida reflete a política expressa pela organização a que pertence e, obviamente, da qual depende.

A respeito dos chamados factos marcantes do passado, (Costa et al., 2016) advertiram que os relatos históricos tendem a ser, geralmente, narrativas de sucesso e de superação de obstáculos. Esta lógica, claro, pode ser observada nos museus corporativos, onde a narrativa obedece a objetivos específicos da organização. Desta forma, enquanto memória organizacional, as exposições não são neutras, já que sofrem influência das políticas de quem está a contar a história, explicaram Nissley e Casey (2002). Em consequência disto, os mesmos investigadores identificaram nas narrativas dos museus corporativos as “política de lembrança” e as “políticas de esquecimento”. No primeiro caso, conforme explicou Figueira (2018), a organização evidencia determinados aspetos de acordo com os seus propósitos; enquanto no segundo caso, os museus são levados a omitir certos acontecimentos e, assim, controlam aquilo que deve ser recordado a partir da sua versão oficial dos factos.

Em consonância com a teoria das políticas de esquecimento, Rowlinson et al. (2014) referiram que, nos estudos mais amplos das ciências sociais, há um entendimento de que, através da memória, as experiências são recriadas ou reconstruídas ao invés de recuperadas. Num artigo mais antigo, mas ainda relevante e atual, Hegele e Kieser (2001) explicaram que, seja de forma consciente ou inconsciente, o processo de lembrar e de esquecer é inevitavelmente seletivo à medida que as empresas fazem e refazem as suas histórias de forma contínua para, desta forma, evitar que outros criem as suas narrativas no lugar delas. Por fim, Figueira (2018) concluiu que o museu incorpora o discurso do

poder, já que constrói, através da sua memória organizacional, a história formal sobre si próprio.

Em síntese, as políticas aplicadas aos museus corporativos terão, invariavelmente, o seu foco na valorização do passado e da memória da organização. Para alcançar tal objetivo, uma das estratégias mais bem-sucedidas a que hoje muitas empresas recorrem é o *storytelling* (Boje, 2014).

2.5.2. Narrativa da marca

Desde os anos 1990, o mundo tem vivido uma profunda transformação dos hábitos de consumo. Cada vez mais, os consumidores estão dispostos a pagar por toda uma experiência em relação à compra, não apenas pelos produtos. De todas as experiências, a mais completa e coerente a ligar empresa e cliente acontece no ambiente do museu corporativo, onde um estilo de vida não é apenas apresentado, é também demonstrado (Xu, 2017).

Para Keller (2018), a verdadeira força de uma marca está na mente dos seus consumidores, traduzida no conjunto de perceções e sentimentos criados através desta relação. Assim, para que exista um maior *brand equity*, é necessário criar experiências que transmitam pensamentos, sensações, atitudes e opiniões positivas face à marca. Em vista disso, Figueira (2018) referiu que os museus corporativos promovem a valorização simbólica e a ressignificação das organizações a que pertencem e que, além de instrumento de reforço da respetiva identidade e imagem da marca, também respondem a necessidades e finalidades comerciais.

Por sua vez, Zbucheá (2015) ressaltou que contar histórias autênticas nos museus pode trazer diversos benefícios às organizações. Ballester e Sabote (2016) reforçaram o argumento ao dizerem que, quanto mais genuínas e próximas da realidade das pessoas forem as histórias, maior será a influência no comportamento do público. Assim, a narrativa exercerá efeitos positivos sobre as intenções de compra, aumentará o nível de recordação e contribuirá para a construção de atitudes positivas em relação à marca, concluíram as académicas.

Depreende-se da descrição da sucessão de efeitos provocados pelas narrativas que, tendencialmente, estas levarão à lealdade do consumidor em relação à marca. Aaker (2009) definiu lealdade como uma situação que reflete a probabilidade de o consumidor mudar ou não mudar de marca. Consequentemente, quantos mais clientes forem leais a uma marca, maior será o seu Brand Equity.

Se o museu é o veículo perfeito para construir uma narrativa e se a narrativa, por sua vez, cria todas as condições para levar à lealdade, pode-se afirmar que o museu corporativo une as condições ideais para converter consumidores em clientes leais. A forma como este processo se desenvolve foi descrito por Xu (2017) quando disse que a existência do museu corporativo acentua os valores e a filosofia da empresa e, assim, promove uma maior aceitação, aumenta o grau de confiança e cria uma identificação com a marca. A autora defendeu ainda que, numa lógica de resultados a longo prazo, a lealdade deve ser cultivada tanto junto do público externo quanto do público interno. Assim, os museus “visam reforçar a identidade da organização, ao mesmo tempo que promovem, interna e externamente, o sentimento de orgulho e de pertença” (Figueira, 2018, p. 263). Deste modo, é possível concluir que o elemento fundamental dos museus corporativos não são os objetos, mas as pessoas.

Conforme visto anteriormente nesta investigação, frequentemente os museus tradicionais são ainda vistos como lugares que apenas coletam, preservam, exibem e interpretam objetos. Faherty (2019) observou que, embora ainda válida em diversas perspetivas, esta visão acaba por omitir o elemento humano dos museus. Neste sentido, Aydemir (2020) defendeu que é a narrativa que revela o aspeto humano por trás da memória.

A partir de uma observação empírica, nota-se que, mesmo para alguns profissionais experientes, perceber a importância das narrativas parece muito mais simples do que conseguir definir qual história contar e como contá-la. Faherty (2019) esclareceu que as histórias estão por toda a parte, basta que se olhe atentamente para a empresa ou mesmo para o museu que, logo, surgirão as histórias sobre a fundação da instituição, dos produtos, dos processos de produção, do próprio edifício, das pessoas que fundaram as empresas, das que lá trabalharam, do impacto da organização na comunidade, das pessoas que usaram, compraram, venderam os produtos.

Definida a história, é preciso contá-la, ou seja, criar uma narrativa. No seu livro, “O Herói de Mil Faces”, Campbell (2005) descreveu aquilo a que chamou “A Jornada do Herói”, ou conceito do “monomito”. Basicamente, o antropólogo identificou que, em diversas culturas, um mesmo padrão narrativo era utilizado para contar as histórias. A “Jornada do Herói” divide-se em 3 grandes estágios: (i) Partida; (ii) Iniciação; (iii) Retorno; sendo que cada um destes é dividido em outros 6 momentos determinantes para o herói. Mais tarde, Vogler (2015) simplificou a “Jornada do Herói” para apenas 12 passos e, até hoje, essa estrutura narrativa é utilizada na escrita da maior parte dos filmes realizados em Hollywood. Para a

construção de narrativa nos museus, Faherty (2019) sugeriu uma estrutura de 6 passos que, certamente, foram profundamente inspirados em Campbell e Vogler, são eles:

- 1) Sobre quem é a história? Por mais interessantes que sejam os objetos ou os recursos tecnológicos utilizados pelos museus, nada cria mais identificação e emoção do que histórias de pessoas contadas a outras pessoas. Por isso, as personagens humanas devem ser o ponto de partida da narrativa. No caso dos museus corporativos, estas personagens podem ser figuras como os fundadores do negócio, os trabalhadores que ajudaram a construir a organização, a comunidade em que a empresa está inserida.
- 2) A história é contada sob qual ponto de vista? A narrativa parte da visão da personagem central, ou de alguém que vê de fora? Esta é uma questão muito mais profunda do que possa parecer. Por exemplo, muitas exposições históricas já foram duramente criticadas por contarem a história a partir do ponto de vista do colonizador, não dos povos que estão representados. Se a história do museu corporativo tem a comunidade como figura central, o ponto de vista será de fora para dentro, não o oposto.
- 3) O que correu mal? Todos querem retratar passados de glória, mas as narrativas são muito mais interessantes e inspiradoras quando envolvem a obstáculos que a personagem principal teve de ultrapassar. Aqui, não se trata de apresentar fracassos, mas demonstrar o poder de superar adversidades.
- 4) Quais eventos serão partilhados para conduzir a história? Por norma, as narrativas não são apresentadas como uma simples linha do tempo, onde a cronologia é linear. Uma boa história precisa de uma série de eventos que divirtam, emocionem e inspirem a audiência.
- 5) Quais detalhes serão partilhados? Juntamente com os eventos, as histórias precisam de informações que acrescentem contexto de forma equilibrada. Muitos eventos sem detalhes dificultam a perceção. Porém, com excesso de detalhes, a história será reduzida a um mero fluxo de consciência.
- 6) Como termina a história? Em geral, o público atribui uma enorme importância à conclusão das histórias. Por isso, as resoluções das narrativas nas exposições, para além de existirem, devem ser marcantes para que não causem frustração. Conforme descreve a “Jornada do Herói”, o fim da história envolve e transforma a personagem, o mundo e as pessoas à sua volta.

Ao referirmos histórias e narrativas nos museus corporativos, cabe recordar o que referiu Smith (2012) quando abriu a possibilidade da utilização da ficção, desde que não seja usada para ludibriar os consumidores. Um dos exemplos de enorme consistência narrativa ficcional de uma marca, que se observa pelo sucesso obtido e pela longevidade da estratégia, é o caso do já mencionado *Palais Bénédictine*.

Sobre a história do *Palais Bénédictine*, Kampmann (2013) contou que em França, por volta da primeira metade do século XIX, a popularidade do romance de Victor Hugo, “O Corcunda de Notre Dame”, lançado em 1831, despertou em todo o país um enorme entusiasmo por toda a estética medieval. A partir deste imaginário, Alexander Le Grand criou uma herdeira estratégia de *storytelling* para o seu licor, o Bénédictine, que, segundo o empresário, era feito a partir de uma receita utilizada pelos monges desde a Idade Média, entretanto perdida durante a revolução, mas que havia sido encontrada por ele na biblioteca monástica da antiga Abadia Beneditina de Fécamp. O êxito da bebida, no entanto, começou a surgir a partir de um museu corporativo que LeGrand mandou edificar junto da sede da sua empresa. Construído em estilo neogótico, o prédio foi totalmente decorado com vitrais, tapeçarias, móveis e outros acessórios de estilo medieval. No verão, aristocratas e empresários franceses que passavam férias na região, nos momentos de tédio, recorriam a distrações como visitar o *Palais Bénédictine*, ouvir as histórias por detrás do produto e, por fim, degustar os licores. Assim, através de uma narrativa bem construída, e de muita repetição, uma história totalmente inventada transformou-se, só por si, numa parte intrínseca à marca.

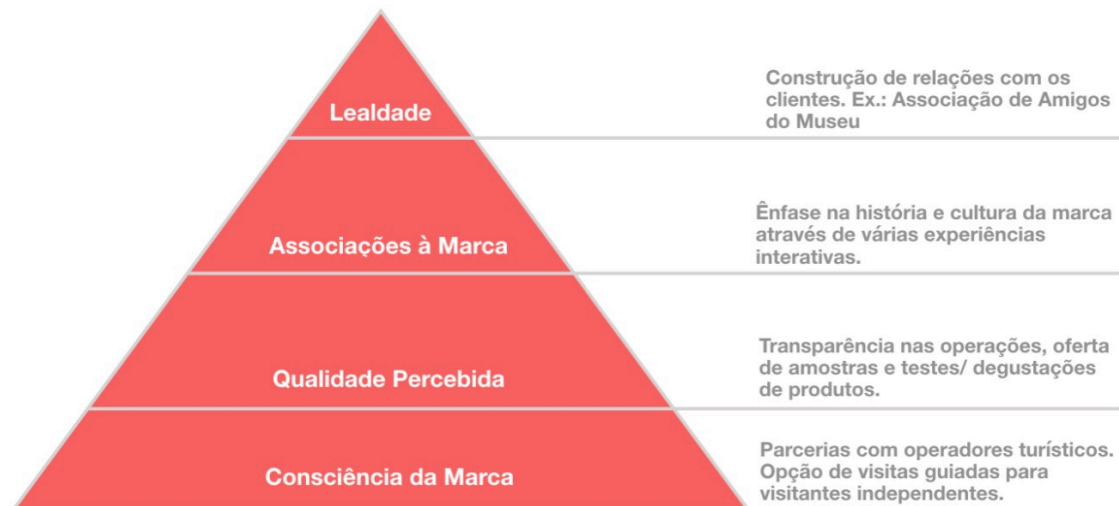
O caso do licor Bénédictine é relevante até hoje, e o seu museu continua a atrair milhares de visitantes, porque a marca deixa claro que a história da receita, e do próprio museu, são ficções. Neste caso, a habilidade do fundador para criar uma narrativa também faz parte da história. Há casos em que a ficção pode gerar um efeito oposto ao esperado. Um bom exemplo é o exposto na reportagem escrita por Leal (2014) para a revista Exame, onde é relatado o caso da marca de gelados Dilleto. Os fundadores contavam que os seus produtos eram feitos a partir de receitas criadas pelo avô, que teria ido de Itália para o Brasil para fugir da guerra. Nas lojas da marca havia imagens do avô, a fotografia do carro que ele usava para vender os seus gelados, toda uma construção que encantava os clientes, mas que não era verdadeira. A revelação do aspeto ficcional da história gerou frustrações revolta nos clientes mais fiéis, além de uma série de iniciativas de boicote à marca.

Independentemente da história que se conte, o fundamental é que, acima de tudo, a experiência de ir ao museu seja gratificante para o visitante. Kotler et al. (2015) citaram algumas conclusões de Zahava Doering, Diretora do Escritório de Estudos Institucionais do *Smithsonian Institution*, que durante vários anos estudou as expectativas, atitudes e comportamentos dos visitantes dos museus. Os resultados obtidos apontam que a maioria dos visitantes está incluída em, pelo menos, uma de quatro tipos de experiências de ida a museus: experiências sociais, nas visitas em grupo ou com pessoas próximas com quem divide o momento; experiências cognitivas, através da procura por informações e significados; experiências de objetos, nomeadamente ver coisas que considere belas, raras ou valiosas; e experiências introspectivas, caso em que os artefactos expostos desencadeiam memórias, associações e sentimentos de conexão com uma cultura ou uma comunidade. Os museus corporativos, neste sentido, não são uma exceção e devem levar em consideração estas experiências ao construírem as suas narrativas.

De acordo com o que foi possível averiguar nesta revisão de literatura, uma marca que pretenda promover o seu *brand equity* através do museu corporativo, deverá criar uma narrativa que envolva os seus visitantes, que reforce as associações do público com a marca, que promova a qualidade percebida dos produtos e, desta forma, finalmente alcance o objetivo ideal de conquistar a lealdade dos consumidores. Em outras palavras, os museus corporativos deveriam focar mais atenção em estratégias para aumentar a conexão dos clientes com a marca para, então, enfatizar a boa qualidade dos produtos associados à marca. (Chow et al., 2017)

A partir do modelo de *brand equity* de Keller e Swaminathan (2019), Chow et al. (2017) fizeram uma adaptação que resume o resultado do estudo que realizaram a respeito do turismo industrial como um todo. Dada a proximidade dos temas, este mesmo esquema adapta-se perfeitamente ao caso dos museus corporativos, conforme demonstrado na figura abaixo.

Figura 3: Pirâmide de *Brand Equity* adaptada ao turismo industrial



Fonte: adaptado de Chow et al. (2017); Keller & Swaminathan (2019)

Em resumo, o modelo adaptado pelos investigadores apresentou recomendações empíricas com base no resultado do estudo que realizaram. Segundo as conclusões a que chegaram, a consciência da marca pode começar no primeiro contato com o museu; a qualidade percebida pode ser alcançada nas degustações ou demonstrações devidamente acompanhadas, e ainda com áreas de produção visíveis, quando a experiência inclui uma visita à fábrica; as associações da marca com o público dependem das qualidade das histórias e de toda a interatividade que possa existir durante a visita; por fim, a lealdade pode ser estimulada, e demonstrada, a partir de uma relação criada com o próprio museu. Todas estas são ações que, por si, formam uma narrativa de marca e que levam à promoção do *brand equity*.

3. Metodologia

3.1. Introdução

No capítulo 1 desta dissertação, para além da identificação do problema e dos objetivos da investigação, foi também apresentada uma breve introdução à metodologia a ser utilizada. Conforme referido na secção 1.4, a abordagem inicialmente planeada sofreu um revés, o que obrigou a uma readequação durante o processo. Desta forma, a opção que pareceu mais apropriada, por permitir um entendimento mais aprofundado do tema, foi a de uma investigação de carácter qualitativo, mais especificamente, através de estudos de caso.

Durante o desenvolvimento da dissertação, para além da análise de exemplos concretos, onde, a partir de critérios previamente estabelecidos e de um questionário estruturado, foram abordados alguns dos museus corporativos mais relevantes de Portugal; também a componente teórica, obtida através da revisão da literatura, teve um papel fundamental na perceção do real problema da investigação, no entendimento mais amplo das questões basilares relacionadas à temática do estudo e, finalmente, na definição das questões que sustentaram toda a abordagem qualitativa.

No presente capítulo, o que se pretende é dar um contexto mais abrangente à descrição apresentada no capítulo 1 e assegurar que os procedimentos adotados na investigação foram, efetivamente, os mais adequados. Para o efeito, estão aqui pormenorizados os aspetos metodológicos relacionados com a recolha, análise e interpretação dos dados.

3.2. Justificação da estratégia de estudos de caso

Conforme descrito anteriormente, e em conformidade com a definição de Collis e Hussey (2014), uma vez que procura descrever o comportamento dos fenómenos, esta investigação apresenta características essencialmente exploratórias e descritivas. Através da orientação de questões formuladas a partir da revisão de literatura, foram recolhidos e analisados os dados resultantes das entrevistas realizadas. Foi a partir de uma visão geral sobre as diversas abordagens qualitativas descritas na literatura, que esta investigação elegeu os estudos de caso como aquela que reúne as características ideais para se chegar aos resultados pretendidos.

Os estudos de caso fundamentam-se na busca por múltiplas perspetivas de um mesmo fenómeno ou objeto num determinado ponto ou período de tempo (Cooper e Schindler, 2013). De acordo com Yin (2017, p. 23), um estudo de caso pode ser definido como “uma pesquisa empírica que investiga um fenómeno contemporâneo no seu contexto de vida

real; quando as fronteiras entre fenómeno e contexto não são claramente evidentes; e em que múltiplas fontes de evidência são usadas.” O mesmo autor defende que esta será a estratégia preferível quando:

- as questões colocadas sejam do tipo “como” e “porquê”;
- o pesquisador tenha pouco controlo sobre os eventos;
- o foco do estudo seja um fenómeno contemporâneo inserido num contexto da vida real.

Deste ponto de partida, a natureza exploratória, descritiva e analítica desta investigação é justificada pelo facto de que, até ao momento, o fenómeno da construção das narrativas de marcas não tenha, ainda, sido devidamente explorado no contexto dos museus corporativos. Neste sentido, o foco da pesquisa abordou três fenómenos contemporâneos reunidos num só (*storytelling* e *brand equity* aplicados aos museus corporativos), as perguntas utilizadas foram preponderantemente do tipo “como” e “porquê” e, finalmente, por todas as condicionantes já explicitadas, seria impossível para o pesquisador ter qualquer tipo de controlo sobre os eventos.

Dito de outra forma, a escolha de uma estratégia de investigação com base em estudos de caso deu-se, principalmente, por três razões:

- 1) Pela sua abordagem permitir que se compreenda amplamente as estratégias de marca e/ ou de marketing atualmente desenvolvidas através de museus;
- 2) Por possibilitar, através do conjunto de questões, que se perceba quando as narrativas são utilizadas de forma consciente e estratégica e quando são aplicadas de forma intuitiva e empírica;
- 3) Por ser muito improvável que a utilização de métodos quantitativos convencionais permitisse, só por si, alcançar o nível de penetração requerido para uma compreensão em profundidade do problema estudado (Gilmore e Coviello, 1999, In: Tavares, 2015).

Tendo em vista o desenvolvimento de teorias de aplicação das narrativas de marca nos museus corporativos, esta investigação utilizou uma abordagem de múltiplos casos. Desta forma, foi possível realizar um *benchmark* que permitiu comparar as semelhanças e as diferenças entre as várias estratégias e objetivos de diferentes museus. Esta opção teve em conta, ainda a consideração de Yin (2017) quando alerta para que não se confunda o conjunto de casos com uma amostra. Para o autor, o estudo de casos múltiplos deve ser

visto como uma espécie de realização de experiências múltiplas. Portanto, conclui Yin, a lógica a ser seguida deverá ser a de replicação, ou seja, o investigador deverá prever os mesmos resultados para todos os casos estudados, ao contrário do que faria caso seguisse uma lógica de amostra.

No que se refere às fontes de evidências habitualmente utilizadas nos estudos de caso, Yin (2017) enumera aquelas que considera as seis principais, nomeadamente: entrevista, observação não participante, observação participante, documentos, registo em arquivos e artefactos físicos. O autor salienta, ainda, que a triangulação entre as várias fontes aumenta a fiabilidade da investigação, uma vez que permite variadas avaliações de um mesmo fenómeno ou objeto.

Para esta investigação em particular, a principal fonte de evidências utilizada foi a entrevista. De forma mais precisa, foi aplicada a chamada entrevista semi-estruturada (Flick, 2018) caracterizada por utilizar um guião predefinido de perguntas, mas que permite ao investigador a possibilidade de inserir novos questionamentos no decorrer da conversa se, ou quando, este julgar pertinente (Cooper e Schindler, 2013).

Com esta definição da investigação através de entrevistas para uma análise de múltiplos casos, o passo seguinte foi, justamente, o de estabelecer critérios e de seleccionar os casos a analisar. Este é o processo descrito a seguir.

3.3. Justificação dos critérios da seleção de casos

Uma das diferenças fundamentais entre as investigações qualitativas e quantitativas, conforme indica Patton (2014), é que as qualitativas se debruçam sobre amostras relativamente pequenas ou mesmo únicas, e intencionalmente seleccionadas, para a realização dos seus estudos. Já os métodos quantitativos dependem de amostras de maior dimensão e seleccionadas aleatoriamente.

No que se refere aos casos múltiplos para investigações qualitativas, alguns trabalhos académicos apontam para uma amostra de no mínimo 4 e no máximo de 10 casos. Contudo, Yin (2017) adverte que não existe um número ideal que contemple todos os estudos. Portanto, o autor defende a necessidade de se estabelecerem critérios de escolha que abranjam um universo suficientemente amplo de casos. Desta forma, será possível analisar as fronteiras do fenómeno e, assim, ampliar o entendimento do investigador sobre o tema.

Para Patton (2014), a vantagem da utilização de amostras intencionais está na seleção dos casos que sejam mais ricos em informação e que, por isso, permitam que um determinado fenómeno seja estudado em profundidade. Com base neste entendimento, e de acordo com o propósito desta dissertação, dentre as diversas estratégias de amostragens intencionais propostas por Patton, a selecionada foi a estratégia de variação máxima, que tem como principal objetivo identificar e descrever os principais resultados transversais às variações de um determinado fenómeno. Assim, através das características da amostragem propositada de máxima variação, o objetivo não será generalizar os resultados para todo o universo, mas recolher as informações que permitirão elucidar sobre as variações e, assim, identificar os padrões comuns significativos no âmbito desta variação.

Em consonância com a estratégia selecionada, o intuito da escolha dos museus corporativos a analisar nesta investigação não foi, em nenhum sentido, o de reunir uma amostragem estatisticamente representativa dos museus de marca em Portugal. O que se procurou foi identificar casos que reunissem informações ricas e que, desta forma, permitissem a compreensão do panorama geral desta área, mas a partir de uma diversidade de marcas quanto à dimensão, o sector de atividade, o tipo de produto e a localização geográfica.

Para categorizar as empresas conforme a dimensão, foi adotado o critério utilizado pelo INE (Instituto Nacional de estatísticas) que, a partir do disposto no Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro, considera somente a variável “Número de Pessoas ao Serviço” para classificar as empresas. Desta forma, as classificações definidas são:

- Pequena empresa: < 50 trabalhadores;
- Média empresa: < 250 trabalhadores;
- Grande empresa: = ou > 250 trabalhadores.

Por uma questão de relevância e dada a dimensão restrita do universo na realidade portuguesa, as classificações de setor e de produto foram reunidas num só critério. Para o efeito, foi assumida a categorização de Kotler e Armstrong (2017), que classificam os produtos em dois grandes grupos: os produtos de consumo e os produtos organizacionais.

Nos produtos de consumo estão incluídos:

- Produtos de conveniência: comprados com alta frequência, rapidez e com comparação e esforço mínimos, como alimentação e higiene pessoal.

- Produtos de compra comparada: comprados com baixa frequência e alto nível de comparação com outros produtos, como tecnologia.
- Produtos de especialidade: artigos com características singulares ou alta identificação de marca, pelos quais alguns consumidores estão dispostos a pagar mais ou a fazer mais esforço para comprar, como artigos de luxo.
- Produtos não procurados: produtos desconhecidos ou que o consumidor não pretende comprar, como seguros de vida.

Os produtos organizacionais são divididos em:

- Materiais e peças: matérias-primas, materiais, peças e *commodities* em geral.
- Bens de capital: artigos que auxiliam na produção ou na operação de uma empresa, como as próprias instalações ou equipamentos informáticos.
- Suprimentos e serviços: produtos e serviços de conveniência no campo organizacional, desde limpeza, manutenção até consultoria jurídica ou serviços de agências de publicidade.

Antes da identificação dos possíveis casos a estudar, ficaram também estabelecidos os critérios quanto ao perfil das marcas e respetivos museus. Para o efeito, foram listadas as seguintes características:

- Que a marca goze de um bom nível de notoriedade espontânea, isto é, que seja recordada pelo consumidor sempre que mencionado o segmento de mercado em que esta atua (Aaker, 2009);
- Que o museu tenha 3 anos ou mais, para permitir que se perceba a consistência da sua influência sobre a relação com o público;
- Que sejam marcas de produtos de consumo, o que exclui museus como os de clubes de futebol, organizações não governamentais ou associações;
- Que a experiência inclua um circuito expositivo, ainda que pequeno, para além da mera visita à fábrica.

Com base nos critérios definidos, foi realizada uma fase exploratória inicial para a elaboração de uma lista prévia. A primeira abordagem foi realizada através da pesquisa em websites encontrados através de ferramentas de pesquisas genéricas, como o Google. Em seguida, através de plataformas como a ABI/ Inform, sCielo e ResearchGate, foram

identificados quais dos museus, entre os identificados na primeira fase, haviam já sido objeto de estudo em trabalhos académicos.

Como resultado da identificação dos casos considerados os mais relevantes para esta investigação, foi elaborada uma lista com 16 organizações. A primeira abordagem foi realizada por telefone, para que se identificassem os responsáveis pelos respetivos museus. O segundo contacto foi por escrito, através do envio de emails com o convite para a entrevista. Como resultado, todos os dezasseis responsáveis foram devidamente identificados através da chamada e a todos foi enviado o convite. Destes, quatro nunca responderam ao convite ou às tentativas de novos contactos; três responderam e aceitaram participar, mas jamais confirmaram disponibilidade; um recusou o convite; e oito responderam, confirmaram a disponibilidade, concordaram com os termos da investigação e, finalmente, participaram na entrevista.

Em síntese, embora apenas metade dos casos identificados tenha efetivamente colaborado, ainda assim, a quantidade foi considerada adequada para que esta dissertação alcançasse os seus objetivos. A representatividade expressa no conjunto de casos, aliada à qualidade e consistência das respostas obtidas, permitiu que se reunisse um precioso conjunto de informações ricas. Em outras palavras, a partir dos procedimentos descritos na próxima secção, foi possível estabelecer uma visão suficientemente ampla do fenómeno aqui estudado.

Quadro 2: Perfil dos casos seleccionados

Empresa	Distrito	Tempo Museu	Dimensão	Produto
A	Porto	5 anos	Grande	Conveniência
B	Setúbal	60 anos	Média	Conveniência
C	Porto	6 anos	Média	Conveniência
D	Lisboa	38 anos	Grande	Conveniência
E	Porto	12 anos	Pequena	Conveniência
F	Beja	7 anos	Pequena	Conveniência
G	Aveiro	56 anos	Grande	Especialidades
H	Leiria	29 anos	Grande	Materiais

Fonte: elaboração própria

3.4. Procedimentos dos estudos de caso

Nesta investigação, a principal fonte de obtenção de informações para a realização dos estudos de caso foram as entrevistas. Contudo, uma vez que todas as fontes de evidências apresentam pontos fortes e fracos (Yin, 2017), foi dada uma especial atenção à lista destas características no que se refere às entrevistas. Desta forma, foi possível tirar máximo proveito dos pontos fortes e evitar os possíveis problemas dos pontos fracos.

Yin (2017) apresenta como pontos fortes das entrevistas:

- O facto de se focalizarem diretamente nos tópicos do caso em estudo;
- Fornecerem inferências causais percecionadas.

Como pontos fracos das entrevistas, o autor destaca:

- As questões pouco estruturadas que se podem tornar tendenciosas;
- As respostas dos entrevistados que também podem ser tendenciosas;
- A falta de precisão dos resultados associada à não memorização da informação;
- A possível tendência de o entrevistado responder o que considera que o entrevistador quer ouvir.

Com ciência das forças e fraquezas da fonte escolhida, e de forma a aproveitar os pontos fortes da fonte, foi elaborado um guião de entrevista semiestruturada, que se diferencia das entrevistas estruturadas especialmente no que toca à possibilidade de realização de perguntas de seguimento ou mais complexas, assim como permite o esclarecimento destas mesmas questões sempre que necessário (Collis e Hussey, 2013). Embora privilegiasse as questões abertas, o guião não abandonou o foco nos tópicos mais pertinentes para o estudo. No decorrer das conversas, também surgiram informações que permitiram deduzir informações posteriormente confirmadas.

Conforme foi anteriormente referido, a situação de pandemia não permitiu a realização de entrevistas presenciais, logo, todas as conversas foram realizadas por diferentes plataformas digitais, como Zoom, Google Meets ou Microsoft Teams. A diversidade de plataformas utilizadas foi motivada pela melhor conveniência dos entrevistados. Antes do início de cada entrevista, foi realizada uma conversa prévia para relembrar os objetivos do estudo, mas também para dar tempo ao entrevistado para que se sentisse mais confortável.

Para evitar perguntas ou respostas tendenciosas, ou ainda que o entrevistado procurasse responder o que achava que o entrevistador queria ouvir, alguns dos temas surgiram de forma redundante, apenas abordados de forma diferente e em diferentes contextos. Outra forma de evitar resultados tendenciosos, foi permitir que os entrevistados falassem à vontade, mesmo que o assunto fugisse da questão proposta, com interrupções mínimas por parte do entrevistador. Nos casos em que as respostas foram inconclusivas, foi solicitado que o entrevistado contextualizasse melhor. Para que nenhuma informação fosse perdida, as entrevistas foram gravadas após o consentimento do entrevistado.

A entrevista aplicada foi dividida em 6 secções:

- I. Perfil do Entrevistado: perguntas sobre o percurso e as competências do profissional na organização, a sua formação e visão pessoal sobre a empresa;
- II. Antecedentes da Organização: questões a respeito da organização, o seu percurso histórico, o crescimento, o enquadramento no sector de atividade, posicionamento atual no mercado;
- III. Plataforma da Marca: secção mais objetiva, com perguntas concretas sobre a marca e todo o seu universo;
- IV. Estrutura do Museu: informações obtidas através de questões a respeito do funcionamento, estrutura física e algumas rotinas do museu;
- V. Narrativa do Museu: conjunto de perguntas que permitiram ao entrevistador concluir como, e o quanto, a narrativa da marca é construída através do museu;
- VI. Conclusão: encerramento da entrevista com uma pergunta aberta que deixava o entrevistado à vontade para acrescentar qualquer informação que julgasse importante, útil ou que complementasse qualquer outra das respostas anteriores.

As entrevistas foram realizadas, com os oito museus confirmados, entre os dias 27 de outubro e 2 de dezembro de 2020. Após esta data, para que não houvesse um atraso no cronograma do estudo, as entrevistas foram consideradas terminadas, apesar de restarem ainda três organizações que haviam manifestado disposição para colaborar, mas que nunca confirmaram disponibilidade de agenda. Após as entrevistas, e uma vez que o contexto mundial de 2020 não permitia a visita aos locais objeto de estudo, as respostas obtidas foram complementadas através de documentos enviados pelos entrevistados, trabalhos académicos, websites oficiais das organizações ou museus e, num dos casos,

por meio de um livro com a história da empresa gentilmente oferecido pelos responsáveis da mesma.

3.5. Procedimentos de análise e interpretação dos estudos de caso

Um dos mais difíceis passos na condução de um estudo de caso, é o da análise das evidências, afirma Yin (2017) que, no entanto, sugere quatro formas de analisar os referidos dados, nomeadamente: a comparação de padrões, a construção de explicações, a análise de séries temporais e a programação de modelos lógicos. Para esta dissertação, o foco incidiu sobre a primeira forma, a comparação de padrões que, resumidamente, consiste em comparar padrões de base empírica com outros previstos na teoria.

Uma vez definida a forma, a etapa a seguir foi a de eleger a técnica. Esta foi uma decisão crucial, uma vez que estudos qualitativos, especialmente os estudos de casos múltiplos, exigem a aplicação de técnicas que sintetizem e facilitem a compreensão dos dados (Miles, Huberman e Saldaña, 2019). O modelo proposto pelos autores, recorrentemente utilizado nas investigações académicas, envolve três ações: (i) analisar os dados; (ii) apresentar os dados; (iii) verificar as proposições e delinear a conclusão.

De acordo com a técnica descrita pelos académicos, para que possa analisar os dados, o pesquisador deverá selecionar as informações levantadas em cada caso, descartar as que considere desnecessárias e, finalmente, organizá-las em categorias. Será através da organização por categorias que o investigador conseguirá proceder à triangulação, ou seja, poderá confrontar os dados dos seus múltiplos casos. Esta é a ação número um.

A segunda ação indicada por Miles, Huberman e Saldaña (2019) passa pela organização e apresentação dos casos. Assim, de forma a facilitar o estabelecimento de relações e a identificação de padrões entre todos os casos, deverá ser criada uma tabela que apresente as categorias nas linhas e os casos de estudo nas colunas. A partir desta tabela, o investigador terá a visão geral que lhe permitirá analisar, comprar, identificar padrões, encontrar diferenças e similaridades entre os casos e, assim, elaborar o seu relatório de análise.

Por fim, na ação número três, o investigador deverá voltar às suas proposições iniciais, comparar com as respostas às suas questões e, finalmente, retirar daí as suas conclusões. Assim como fez na ação anterior, ao criar uma tabela que lhe permita cruzar proposições e questões de pesquisa, o investigador terá melhores condições de analisar os dados, explicam os autores.

Nesta investigação, para auxiliar na organização e análise dos dados, assim como nas respetivas codificações em categorias, foi utilizada a versão mais recente do MAXQDA, um software específico para análises de dados qualitativos e mistos.

Antes de uma análise a partir do cruzamento de dados, os casos foram analisados individualmente. Desta forma, foi possível perceber as particularidades de cada um dos museus para que, só então, fossem interpretados os dados a partir do conjunto de casos.

4. Questões de Investigação

Uma vez definidos os objetivos da investigação, e após a revisão da literatura, foram elaboradas questões de investigação que partiram de quatro interrogações gerais:

- **O quê?** O que são os museus corporativos no contexto dos casos analisados, porquê foram criados e que objetivos têm?
- **Como?** Como foram idealizados, como se financiam, como são trabalhados estrategicamente, como contam as suas histórias e como impactam a relação da marca como o consumidor?
- **Quem?** Quem são as pessoas que gerem os museus corporativos e quem é o público que os visita?
- **Quando?** Em que circunstâncias os museus corporativos são criados?

A partir destas interrogações iniciais, foram definidas dez questões de investigação e algumas subquestões, nomeadamente:

Q1) Qual é o perfil dos profissionais que estão à frente dos museus corporativos?

Q1a) Como os antecedentes dos profissionais influenciam a experiência museológica e narrativa?

Q1b) Como a cultura da organização e a experiência com o museu influenciam a imagem que o próprio profissional tem da empresa?

Q2) Quais são as principais motivações para a criação dos museus corporativos?

Q3) Como é que os museus corporativos são idealizados e financiados?

Q4) Qual é o enquadramento do museu dentro do planeamento estratégico da organização?

Q4a) O *brand equity* é levado em consideração nos planos dos museus?

Q5) Quais são os temas escolhidos para conduzir as exposições dos museus corporativos? Estes temas seguem uma estrutura narrativa no percurso expositivo?

Q6) Como a história da empresa e do seu fundador se reflete na marca, ou marcas, da organização?

Q6a) Quais são os principais recursos utilizados para contar essas histórias?

Q7) De que forma as exposições refletem a missão, a visão e os valores da empresa?

Q8) Qual é o perfil dos visitantes dos museus corporativos?

Q9) O museu corporativo tem como função única contar e preservar a história da organização, ou efetivamente ajuda na construção da identidade da marca?

Q10) A visita ao museu tem impacto efetivo sobre a relação do cliente com a marca?

Q10a) Existe algum sistema para recolha de *feedback*, medição de satisfação ou avaliação do impacto da experiência na perceção do visitante?

5. Análise e Discussão dos Resultados

Neste capítulo, foi realizada a análise dos dados obtidos através das entrevistas. A análise foi dividida em duas fases: na primeira, para consolidar o contexto em que está inserido cada museu, foram descritos os casos individuais; na segunda, as análises foram realizadas a partir das questões de investigação.

5.1. Descrição individual dos casos

Quadro 3: Resumo das questões preliminares

Empresa	Ano da Fundação	Distrito	Número de empregados	Volume de vendas 2019	Classificação da empresa	Nº de mercados onde está presente	Nº de sucursais
A	1890	Porto	> 1.000	> €450M	Grande	> 50	> 10
B	1834	Setúbal	202	NS/NR	Média	70	N/A
C	1853	Porto	240	> €30M	Média	≈ 50	N/A
D	1934	Lisboa	> 1.700	NS/NR	Grande	> 40	5
E	1874	Porto	25	1,340M	Pequena	9	2
F	1899	Beja	24	NS/NR	Pequena	NS/NR	2
G	1824	Aveiro	> 1.500	> 100M	Grande	82	NS/NR
H	1904	Leiria	> 2.500	≈ 500M	Grande	8	30

Fonte: Elaboração própria

Empresa A: Uma líder nacional a reforçar os seus laços locais.

Esta grande empresa do distrito do Porto, onde hoje trabalham mais de mil pessoas, nasceu em 1890 a partir da fusão de sete outras companhias. Desde cedo, apostou na capacidade de produção e na qualidade dos seus produtos, sempre a partir de novas unidades de produção que melhoraram, também, os seus processos de fabrico. Em 1926 conquistou os seus primeiros prémios e no ano seguinte, 1927, registou aquela que seria a sua marca mais popular e, anos depois, a líder de mercado no segmento em Portugal. Com os seus diversos produtos de grande consumo, a empresa está presente em cerca de 50 mercados, com especial foco nos “mercados da saudade” e, no último ano fiscal com resultados divulgados, obteve um volume de vendas superior a 450 milhões de euros.

Apesar de contar com um vasto portfólio de produtos, muitos deles com um alto nível de notoriedade e de quota de mercado, foi na sua marca principal, cuja história e identidade se confundem com as da própria organização, que a empresa apostou ao criar o museu corporativo. A identidade e a essência, descritos pelo entrevistado, vão ao encontro da missão e do sistema de valores da marca, já que em todos estes casos fica clara a preocupação com as pessoas, com a comunidade, com a sociedade. O responsável pelo museu, que também é *brand manager*, afirma que, todos os anos, “temos uma comunicação diferente, mas o central e o que nos guia aqui, ano após ano, é que nós somos uma marca pela amizade, o que é um valor essencial para a felicidade das pessoas e nós queremos contribuir para isso e ter um papel ativo nisso.”

A forma que a empresa encontrou, junto do seu público externo, para promover os tais valores de amizade e de felicidade, foram fortes associações a eventos “onde faz sentido as pessoas estarem juntas”, como jogos de futebol ou concertos musicais. Neste sentido, a marca foi mesmo pioneira, já que foi a primeira em Portugal a apostar em *naming rights* de um grande festival de verão.

O tema do museu incide, principalmente, nos produtos e processos de produção relacionados à principal marca da empresa, daí incluir uma visita à fábrica no seu percurso. Por ter consciência do enorme orgulho regional associado à marca, e da lealdade praticamente incondicional destes consumidores, a organização definiu como principal objetivo do museu o estabelecimento de uma ligação mais forte, mais próxima, com quem visita a fábrica, principalmente no que se refere ao público local.

Empresa B: Um museu corporativo que preserva o legado de uma família.

Fundada em 1834, esta empresa de médio porte, que possui algumas marcas emblemáticas tanto em Portugal quanto no mercado exterior, ainda hoje é detida pela mesma família que se encontra na oitava geração à frente da organização. Localizada no distrito de Setúbal, e pioneira num dos seus principais segmentos de produtos, a companhia orgulha-se da forma como consegue conciliar os mais modernos métodos de produção, a sua capacidade de inovação e as mais recentes tecnologias com algumas tradições ancestrais que remontam aos romanos. Presente em mais de 70 mercados internacionais, hoje as exportações representam mais de 60% das vendas de toda a produção.

O conceito de família é tão central para a empresa, que esta faz parte central da missão, é mencionada no *slogan* e definida como a essência da marca. A entrevistada, que faz

parte da sétima geração da família, refere que a organização existe “há quase 200 anos e sempre em família. A empresa foi criada, cresceu dentro de Portugal e no mundo, houve compras, vendas, fusões, guerras, sistemas políticos, crises e erros. Aprendizagens e mais erros. Melhorias e crescimento. Mudámos de nome. Sempre em família. E é dessa forma que nos relacionamos com os nossos colaboradores, com os nossos parceiros, com os nossos clientes e consumidores.”

As primeiras visitas guias às instalações começaram nos anos 1960 do século XX e, já na altura, contavam com um pequeno museu. A partir dos anos 2000, esta área foi profissionalizada com a constituição de uma equipa de técnicos com formação específica e, desde então, o novo museu passou a abrir todos os dias da semana. O museu foi construído com o objetivo de melhorar a experiência das visitas que já eram solicitadas e, ainda, dar a conhecer melhor as marcas produzidas pela empresa. Segundo a responsável pelo museu, a história da empresa confunde-se com a história do próprio sector em Portugal. No percurso da exposição, para além da história do fundador e do percurso da família, há uma especial atenção às marcas-chave da empresa.

De todos os casos analisados, este é o único museu inserido numa lógica de empreendimento turístico desenvolvido pela organização. Por isso, o museu possui um plano de negócio próprio, tem espaços para a realização de eventos, uma loja completa aberta ao público (não apenas aos visitantes) e, hoje, representa cerca de 5% do volume de faturação de toda a empresa.

Empresa C: A história do setor contada através da história da empresa.

Esta empresa de médio porte, localizada no distrito do Porto, foi fundada em 1853 no distrito de Faro, onde mantinha a produção de duas categorias diferentes de produtos, entre elas, aquela que mantém até hoje. Foi apenas na terceira geração, por volta dos anos 1940, que as instalações passaram para a atual localização. Com o espírito inovador do seu fundador sempre presente, a organização implementou uma série de inovações, não apenas na configuração dos seus produtos, mas mesmo na agilização dos processamentos, com a criação de novas máquinas em parceria com reputadas fabricantes europeias de maquinaria industrial; e no sistema de abertura fácil das embalagens criado e aperfeiçoado pela empresa e, até hoje, utilizado pela indústria deste setor em todo o mundo. Segundo o entrevistado, os aspetos mais marcantes desta organização são mesmo “a resiliência, a inovação constante e o investimento em contraciclo.” E completa: “as instalações mais recentes, mandadas construir pela atual

geração da família, refletem esta necessidade constante de inovar e de aprimorar a produção.”

Ao longo da existência da empresa, algumas marcas que já existiam e que, por qualquer razão, estavam em processo de serem descontinuadas pelas proprietárias anteriores, foram oferecidas aos seus responsáveis, outras foram adquiridas e algumas foram criadas. Com este amplo portfólio de marcas, atualmente a organização está presente em mais de 50 mercados de uma forma muito particular. Numa parcela muito considerável destes mercados, a empresa distribui os seus produtos através de marcas emblemáticas e que são líderes locais de vendas e de notoriedade, o que confirma o sucesso da estratégia de manter as marcas adquiridas ao invés de tentar estar em todo o lado com a mesma marca.

Dos oito casos em análise, este foi o único em que o responsável pelo museu é um consultor externo, sem vínculo de emprego com a organização, contudo, depois de 18 anos a prestar serviços para a empresa, e na qualidade de autor do livro que conta a história da mesma, demonstra um profundo conhecimento sobre tudo o que diga respeito ao percurso e à memória da empresa.

Sobre o museu, este foi concebido a partir da idealização do administrador, bisneto do fundador, em parceria com um arquiteto de interiores. A intenção inicial era ser um repositório que preservasse o espólio da fábrica, com as suas antigas máquinas e protótipos que acabariam por revolucionar a indústria e, ainda, uma forma de valorizar a memória do seu fundador. No entanto, dada a influência da organização em todo o mundo e a sua forte ligação a todos os intervenientes de todas as etapas do processo, o museu acabou, também, por apresentar a história e a evolução de todo o setor.

Empresa D: Transformar a visita à fábrica num percurso narrativo.

Localizada no distrito de Lisboa desde a sua fundação, em 1934, esta grande empresa foi adquirida, em 2008, por um grupo internacional de enorme relevância. Contudo, não perdeu a sua própria identidade, nem abriu mão dos seus valores. Responsável pela produção e pela totalidade da distribuição de uma série de marcas com um nível de notoriedade elevado e altas quotas de mercado, a organização afirma que prefere “liderar no quesito satisfação do consumidor” e, por isso, ao contrário do que acontece nas suas concorrentes, controla o processo de produção desde o preparo da base, a partir do tratamento da matéria-prima principal. Hoje, os produtos da marca encontram-se em mais de quarenta mercados internacionais, com maior incidência no continente africano e nos países com maior concentração de comunidades portuguesas.

A expansão da empresa foi realizada através do desenvolvimento dos próprios produtos, mas também com a aquisição de outras empresas e marcas que vieram enriquecer o portfólio de produtos neste mesmo segmento. Houve um cuidado especial em integrar todas as empresas que entraram para o grupo, uma vez que, de acordo com a entrevistada, uma das principais características que acompanham a empresa, desde a sua fundação e até hoje, é “a qualidade dos produtos, a inovação permanente e a preocupação com as pessoas”, sendo que, em relação ao último tópico, existe um cuidado especial com o público interno.

A ligação dos trabalhadores com a organização é marcante na história da empresa. A prova disto, é que o primeiro museu corporativo da empresa, aberto em 1982, foi criado por iniciativa dos próprios funcionários que pretendiam mostrar, nas visitas que já eram realizadas à fábrica, um pouco do espólio da companhia.

Em 2007, o museu sofreu uma transformação, foi renovado, reorganizado e muitas peças do espólio foram colocadas fora da área reservada para a exposição e, assim, passaram a integrar o percurso de visita às instalações que termina na sala final do museu. Esta foi uma forma encontrada para melhorar a narrativa, uma vez que muitas peças foram expostas perto do contexto original de utilização. O museu conta a história da empresa, da sua principal marca, da evolução das suas embalagens e dos seus anúncios publicitários. A apresentação da produção também é importante já que, de outra forma, o público não perceberia a importância de começar a produção num estágio anterior ao habitual. Muitas das peças foram doadas por antigos funcionários ou pelos seus familiares. O espólio atual, de tão amplo, não pode ser todo exposto e muitas peças foram emprestadas a outros museus e exposições. Estrategicamente, o museu funciona como uma ferramenta de relações públicas, prova disto é que as visitas são gratuitas e a sua loja tem caráter solidário, uma vez que a totalidade das receitas é dada a instituições de apoio social.

Empresa E: O museu de memórias de uma empresa que preserva tradições.

No mercado desde 1874, esta é uma pequena empresa que se orgulha da pequena dimensão e pretende continuar assim, já que, nas palavras do atual administrador, que faz parte da família detentora da marca, “a única forma de manter as características semi-artesaniais e tradicionais dos produtos, é mesmo através de uma produção limitada”. O resultado são produtos feitos a base de matérias-primas refinadas, com um caráter de exclusividade, muitas vezes comprados para serem oferecidos, com um padrão de

qualidade elevado e com preços que estão acima dos produtos fabricados em maior escala.

Localizada no distrito do Porto, e atualmente presente em nove mercados, esta é uma empresa que resgata e que preserva receitas tradicionais, são produtos cujo *feedback* dos clientes, invariavelmente, apelam às boas lembranças que o consumo propicia. Nas palavras do entrevistado, “esta é uma marca que preserva as receitas, histórias e tradições do passado, mas que não quer estar indiferente às inovações e evoluções do presente.”

Existe, nos planos da empresa, a intenção de ampliar o seu atual museu, considerado pequeno pelo seu responsável. Contudo, uma vez que as instalações estão localizadas numa área urbana, tal só poderá acontecer quando, ou se, um dos imóveis vizinhos estiver disponível para venda.

O museu, que hoje pode ser visitado, e que faz parte de um circuito de visita à fábrica, está aberto há 12 anos e foi pensado pelo pai do atual administrador. O objetivo foi o de expor máquinas e outros utensílios que ajudam a contar a história da empresa. “O meu pai, assim como eu, não gostava de deitar nada fora e, em determinado momento, fez sentido retirar aquele espólio do armazém e colocar em exposição”, confidenciou o entrevistado. A história contada reflete todo o passado da empresa que, em determinada altura, acumulou também a função de instituição correspondente bancária. Em síntese, a intenção do museu é mesmo a de preservar a memória do passado da empresa e do seu fundador, tanto que a entrada é gratuita para seniores e estudantes e, para o restante público, o valor é simbólico e pode ser, depois, abatido em compras na loja da fábrica.

Empresa F: Memórias que reforçam as ligações afetivas com a comunidade.

Localizada no distrito de Beja e fundada em 1899, quando vista de forma isolada, esta é uma pequena empresa, porém, hoje faz parte de um grande grupo nacional, o que lhe confere maior capacidade de distribuição e poder de negociação. Diferente dos demais casos analisados, esta organização é dedicada a uma única marca de um único produto, facto este que não a torna menos interessante. Como disse o entrevistado, ele próprio, antes de entrar para a organização, tinha a ideia de que este era um setor pouco dinâmico, opinião esta que, hoje, vai no sentido totalmente oposto.

A marca tem uma distribuição nacional abrangente, está também presente em vinte e quatro países, mas, ainda assim, a sua maior ligação é com a comunidade local onde está inserida. Esta ligação é tamanha, que a abertura do museu, que pretendia organizar o

espólio da empresa, foi marcada para a data de comemoração do aniversário da localidade. Esta ligação é tão forte e, ao mesmo tempo, estratégica para ambas as partes, que a partir de 2021 a gestão do museu será partilhada entre a empresa e a câmara municipal.

A partir de um produto “com características únicas na sua composição”, sem margem para alterar o produto propriamente dito, a empresa apostou na inovação da sua utilização e mesmo forma apresentação, por exemplo, foi a primeira, em Portugal, a utilizar o sistema de encapsulamento que, hoje, é comum a toda a indústria. Sobre o posicionamento, o entrevistado refere que “a marca procura habitar um universo de prazer e bem-estar, não de funcionalidade como fazem as concorrentes.”

No que diz respeito ao museu, o mesmo foi projetado pelo atual responsável pelo espaço, que acumula o cargo de *brand manager*, e pelo seu diretor direto. A inspiração, diz o profissional, veio dos museus Rainha Sofia, de Madrid, pela forma minimalista como apresenta as suas exposições. Como parte de uma visita às instalações, o museu apresenta o espólio da empresa e, mais recentemente, abriu uma sala dedicada às fotografias tirada pelo fundador que, através das imagens, ajuda a registar a história da fábrica, mas também do município. Mais do que ser um simples repositório, este museu pretende fortalecer a ligação afetiva da marca com pessoas da terra.

Empresa G: A memória de uma organização que faz parte da herança cultural portuguesa.

Com atividade iniciada em 1824, esta grande empresa do distrito de Aveiro é uma referência em todo o mundo. Os seus produtos de qualidade, com um carácter exclusivo, são desenvolvidos para assumirem as suas funções utilitárias, mas muitas das vezes são comprados com o intuito de integrarem coleções.

Presente em oitenta e dois mercados internacionais, com especial relevância no Brasil e nos Estados Unidos, a marca aposta muito mais do que apenas na sua tradição e prestígio, também investe em inovação, design e numa série de associações a artistas conhecidos para a criação de edições especiais e limitadas.

A história do museu começou, ainda no século XIX, com um repositório privado do acervo. Posteriormente, em 1947, foi criado o primeiro espaço de exposição deste acervo, embora as visitas fossem extremamente restritas. Apenas em 1964, depois de uma remodelação e de um profundo trabalho de curadoria, o museu foi, finalmente, aberto ao público. Desde

então o museu passou por diversas renovações. Hoje, para além de mais de 30 mil peças, inclui outros objetos que fazem parte da memória organizacional, fotografias históricas e tem, ainda, um hotel associado ao museu e também realiza atividades abertas ao público, como *workshops*. Segundo a entrevistada, a função do museu evoluiu ao longo dos anos e, atualmente, “também conta a história da evolução da empresa e da sua cultura social.”

De todos os casos analisados, é o único a abordar todo o funcionamento a partir de uma lógica específica de museu, com a contratação de conhecidos curadores e contratação de profissionais especialistas em museologia. Um pouco museu de história, um pouco museu de arte, as exposições aqui presentes contam muito mais do que apenas a história da empresa, mas preservam e ajudam a promover a herança cultural portuguesa.

Empresa H: Políticas de lembrança e de esquecimento.

Criada em 1904, esta grande empresa de Setúbal tem o seu museu junto da unidade localizada no distrito de Leiria. Segundo o entrevistado, trata-se de uma “indústria tradicional, com peso histórico, com forte impacto social, ambiental e económico nas localidades onde está inserida. Enfim, uma empresa da indústria pesada, conhecida por quem acompanha o mercado.”

Com presença em oito mercados internacionais, em grande parte deles conta com produção local. Em relação aos produtos que vende, uma vez que a maior parte dos compradores são especialistas nas áreas onde atuam e, por isso, percebem a pouca diferença entre marcas concorrentes, a forma que a organização encontra para se diferenciar da concorrência é no atendimento pré e pós-venda, com um grande acompanhamento técnico e garantia de qualidade.

O museu da organização, na realidade, é o museu daquela unidade específica, uma vez que a sua exposição incide muito sobre a presença da fábrica na localidade, no impacto para o desenvolvimento local de uma cidade que foi mesmo construída por causa e à volta da fábrica. A exposição demonstra os aspetos positivos da empresa para a região, uma vez que, junto com o progresso, veio também um inegável impacto ambiental. Este foi o único dos casos que, ainda que de forma indireta, referiu as políticas de esquecimento mencionadas por Nissley & Casey (2002).

Aberto em 1991, o museu foi remodelado e modernizado em 2011, como resultado, desde então é possível visitar a exposição sem a necessidade de um guia. Embora conte a história da empresa naquela localidade, o objetivo principal do museu é apresentar o setor

como um todo. A partir de objetos, documentos e fotografias antigas, a narrativa apresenta uma viagem no tempo que emociona ex-trabalhadores, ou os seus familiares, que visitam o espaço todos os anos.

5.2. Análise a partir das questões de investigação

Q1: Qual é o perfil dos profissionais que estão à frente dos museus corporativos?

Em relação ao perfil dos entrevistados, há um equilíbrio entre homens e mulheres que assumem estes cargos, embora surja uma ligeira prevalência de homens nos casos analisados, através da seleção inicial foi possível perceber que esta não é a regra geral.

No que se refere ao tempo de empresa, todos trabalham para as respetivas organizações há mais de dez anos, sendo que em dois dos casos o tempo ultrapassa os vinte e os trinta anos. O profissional com menos tempo de contrato está há 11 anos, enquanto o que está há mais tempo completou 33 anos.

A antiguidade dos profissionais está refletida no alto nível de conhecimento que todos demonstraram em relação ao funcionamento, mercado e história das empresas. Entre os oito casos analisados, em dois deles os entrevistados faziam parte da família que está à frente da organização, ou seja, como um deles referiu, “nasceram na empresa”. Apenas um dos casos tinha um profissional externo à empresa como responsável pelo museu, o que não se refletiu em menos conhecimento ou envolvimento com a história da organização.

Em relação às áreas de formação, três dos entrevistados vieram das áreas do marketing ou relações públicas, dois das relações internacionais, um da gestão, um do jornalismo e apenas num dos casos a pessoa responsável pelo museu era, efetivamente, da área da história e museologia.

Quanto aos cargos, as nomenclaturas variam e nem todos são apenas identificados como responsáveis ou gestores dos museus. A divisão, aliás, foi mais diversa do que a expectativa inicial desta investigação, nomeadamente:

- Administrador, a acumular a gestão do museu;
- Responsável de Turismo e Comunicação Institucional;
- Gestor do Museu;
- Brand Manager;
- Coordenadora do Museu;
- Diretor de Comunicação Institucional e Sustentabilidade;

- Assessor de Comunicação;
- Relações Públicas.

Quadro 4: Resumo do perfil dos profissionais dos museus

Empresa	Sexo	Na Empresa	Área de Formação	A Quem Reporta
A	M	11 Anos	Economia e Marketing	Diretor de Produtos
B	F	14 Anos	Relações Internacionais	Administração
C	M	18 Anos	Jornalismo	Administração
D	F	24 Anos	Relações Públicas	Diretor de Comunicação
E	M	33 Anos	Gestão	N/A
F	M	13 Anos	Marketing	Diretor Geral
G	F	18 Anos	História e Museologia	Direção de Marketing
H	M	16 Anos	Relações Internacionais	CEO

Fonte: elaboração própria

Q1a: Como os antecedentes dos profissionais influenciam a experiência museológica e narrativa?

Ao cruzar as áreas de formação e os cargos com as respostas ao questionário, ficou claro que apenas os profissionais ligados à área de marketing estão verdadeiramente familiarizados com a plataforma da marca. Embora todos tenham conseguido identificar com facilidade os principais elementos da marca, a maior parte dos profissionais que não estão ligados ao marketing afirmaram não saber ou preferiram não responder a questões relativas a personalidade, identidade, essência ou posicionamento da marca.

Da mesma forma, os profissionais que não estão ligados à área da museologia, na sua maioria, demonstraram mais vezes conhecimentos empíricos do que técnicos no que se refere ao funcionamento e organização de um museu, mas sem que isso, no entanto, tenha indicado qualquer problema no devido funcionamento das exposições ou conservação do património. A real influência estará mesmo no foco que é dado a cada objetivo. Claramente, os profissionais de marketing referiram muito mais vezes as questões relacionadas com a relação da marca com o público, enquanto os demais profissionais deram mais ênfase aos temas ligados à memória organizacional.

Q1b) Como é que a cultura da organização e a experiência com o museu influenciam a imagem que o próprio profissional tem da empresa?

Todos os responsáveis, de todos os museus, quando deixados à vontade para falar das suas respetivas empresas, referiram histórias de superação, inovação e preocupação social. Foram todos relatos espontâneos, transmitidos com entusiasmo e orgulho, percebidos pelo entrevistador através do tom de voz e/ ou expressões faciais dos entrevistados, o que foi empiricamente interpretado como demonstração de um grande nível de comprometimento e lealdade do público interno.

Sobre as impressões que tinham da empresa antes e depois de lá trabalharem, os entrevistados afirmaram que a opinião anterior era boa, mas que tinha evoluído para melhor com o passar dos anos, principalmente depois de terem mais contato com a cultura, com a história e com as pessoas da organização. Apenas os dois entrevistados que “nasceram nas empresas” não responderam a estas questões, uma vez que não se aplicavam ao caso.

“Já era a minha marca preferida deste segmento antes de lá trabalhar. Havia uma identificação prévia. Hoje, a relação ficou reforçada. Continua a ser a minha marca preferida como consumidor, mas agora também faz parte de todos os aspetos da minha vida.” [Entrevistado Empresa A]

“Eu imaginava que esta era uma marca muito regional. Considerava uma indústria pouco dinâmica. Porém, hoje, mudei totalmente a imagem que tinha anteriormente e considero, mesmo, esta indústria extremamente dinâmica.” [Entrevistado Empresa F]

“Anteriormente eu tinha conhecimento apenas do produto e superficialmente da marca. Imaginava uma marca de luxo, antiga e de carácter nacional. Porém, essa ideia mudou muito, principalmente porque fiquei a conhecer a história e as pessoas que fazem parte da empresa, que são fundamentais para perceber a importância da marca.” [Entrevistado Empresa G]

“Sabia que era uma indústria tradicional, com peso histórico, com forte impacto social, ambiental e económico nas localidades onde está inserida. Era uma empresa da indústria pesada, conhecida por quem sempre acompanhou o mercado. No entanto, a imagem alterou-se de forma positiva, assim como a própria empresa tem mudado ao longo dos anos.” [Entrevistado Empresa H]

“No princípio, tinha apenas alguma ideia da relevância histórica da empresa. Hoje, tenho plena noção da importância da marca para o desenvolvimento de todo o seu sector.”

[Entrevistado Empresa C]

“Via a organização como uma empresa familiar, no sentido em que muitas famílias trabalhavam nas instalações. Também considerava uma empresa de grande valor e grande portugalidade. Esta imagem confirmou-se, mas também evoluiu muito. Hoje, acima de tudo, vejo uma empresa com uma cultura de muito foco nas pessoas e na segurança.”

[Entrevistado Empresa D]

Q2: Quais são as principais motivações para a criação dos museus corporativos?

Quando questionados sobre a motivação para a criação do museu, a quase totalidade dos entrevistados apontou como principal objetivo inicial a organização ou a preservação dos acervos das empresas. Apenas dois dos casos apresentaram objetivos de marketing como os principais, nomeadamente: dar a conhecer a marca e criar uma ligação mais forte com o público.

Quando questionados se os objetivos ainda eram os mesmos, todos responderam afirmativamente, alguns incluíram novos objetivos que se somaram aos anteriores, mas nenhum indicou uma mudança neste sentido. A possibilidade de criar estruturas que permitam abrir visitantes às instalações, mas sem, no entanto, interferir com a produção, também surgiu de forma secundária como uma solução desejável, embora não tenha sido apontada como um objetivo inicial.

Q3: Como é que os museus corporativos são idealizados e financiados?

Sobre o projeto de criação dos museus corporativos incluídos nesta investigação, três foram idealizados por empresas ou profissionais especializados em museologia e cinco foram projetados internamente, destes, apenas dois com alguma ajuda externa. As razões específicas para estas escolhas não foram aprofundadas, mas com base em outras respostas, pode-se afirmar que as organizações não recorrem tantas vezes a empresas externas por um de dois motivos: falta de disponibilidade específica para investimento no projeto; ou por considerarem o museu um assunto demasiado íntimo para ser tratado fora de portas.

Sete dos museus foram criados a partir da adaptação de um espaço pré-existente e apenas um foi construído de raiz. Em termos de área, a variação é bastante significativa, o de maior

espaço tem cerca de 3.000m², enquanto o mais reduzido tem 30m². Para este último quesito, foram desconsiderados os percursos de visita às fábricas.

Do ponto de vista financeiro, apenas um dos oito casos analisados afirmou ser autossustentável. No entanto, para a maioria dos casos, esta não é uma questão relevante para os objetivos do museu. Do total, apenas dois calculam o retorno sobre o investimento e um dos casos possui um plano com metas para cinco anos. Os restantes cinco não veem os seus museus como uma área de negócio, sendo que um dos entrevistados chegou mesmo a afirmar que o seu único objetivo “é não ter prejuízos com o museu.” Neste sentido, a metade dos casos declarou depender do financiamento permanente da empresa, três afirmam ter na bilheteira o seu maior fluxo de caixa e apenas um atribui à loja o papel de maior fonte de faturação. Houve ainda um caso que incluiu, juntamente com a bilheteira, a realização de oficinas como uma importante fonte de rentabilidade. Ainda em relação a este tema, quatro dos casos afirmaram possuir uma loja própria, dois têm como loja do museu a mesma loja de fábrica e outros dois não têm qualquer tipo de loja.

Por fim, relativamente aos bilhetes, três dos museus analisados têm entradas gratuitas para todos os públicos, os restantes têm uma enorme variação e informaram os seguintes valores:

- 7,50 € a 12,50 €, nas opções com ou sem degustação. Gratuito para escolas;
- 2 € que podem ser descontados em compras superiores a 10 € na loja da fábrica. Gratuito para escolas.
- A partir de 7 €, os preços a seguir variam de acordo com a configuração da visita.
- Público em geral: 6 €. Estudantes: 3 €.
- Público em geral com harmonização final: 10 €. Estudantes, seniores e entidades parceiras têm descontos especiais.

Através do cruzamento de dados, foi possível ainda concluir que, tendencialmente, os museus que têm como prioridade as estratégias de relações públicas, são os mesmos que operam com acesso gratuito.

Q4: Qual é o enquadramento do museu dentro do planeamento estratégico da organização?

Três dos oito casos analisados não possuem qualquer plano estratégico, outros três estão inseridos nos planos de marketing ou de marca e apenas dois contam com planeamentos

próprios. Conforme abordado com mais detalhe na Q2, a maior parte dos museus ainda é vista prioritariamente como um repositório da empresa, logo, as questões estratégicas que poderiam ser aplicadas a estas estruturas são passadas para segundo plano ou, simplesmente, desconsideradas.

Dos três museus que mais atenções estratégicas recebem das suas respetivas organizações, apenas um tem preocupações prioritárias específicas em relação ao marketing, outro tem um enquadramento totalmente voltado para o aspeto museológico e o terceiro é visto como uma área específica de negócio do setor turístico.

Q4a: O *brand equity* é levado em consideração nos planos dos museus?

De acordo com a abordagem vista no tópico anterior, é possível perceber que a maior parte dos museus não possui um plano estratégico formalizado. Por associação, pode-se ainda concluir que, na maior parte das vezes, os museus corporativos não estão a ser considerados, pelo menos não de forma prioritária, como ferramentas de marketing ou *branding*. Em contraste, todos acabam por trabalhar o *brand equity*, ainda que de forma indireta ou inconsciente. A prova disto é que todos manifestam preocupações com a consistência entre os elementos da marca e a imagem geral dos museus. Também, como poderemos ver mais a frente, todos reconhecem o importante papel da visita ao museu para o estreitamento de laços afetivos entre público e marca.

Q5: Quais são os temas escolhidos para conduzir as exposições dos museus corporativos? Estes temas seguem uma estrutura narrativa no percurso expositivo?

Em relação ao tema do museu, cuja resposta podia incluir mais de uma opção, a memória da organização ou do seu fundador está presente em 50% dos casos; os processos de produção ou visita às instalações verificaram-se em 37,5%; e, por fim, o setor, os produtos e a marca têm 25% cada um

Quando foram cruzados os dados referentes aos objetivos iniciais dos museus com os temas abordados nos mesmos, percebeu-se uma coerência entre estes dois tópicos. Por exemplo, os casos que apontaram como objetivo a preservação da memória, são os mesmos que apresentam como tema a história da organização e do seu fundador.

Em relação ao percurso expositivo, a maior parte dos casos apresenta as suas coleções por temas, como produção, embalagens, máquinas, fotografias. As narrativas são, então,

construídas dentro de cada tema fechado e não de forma linear ao longo de toda a exposição.

Q6: Como a história da empresa e do seu fundador se reflete na marca, ou marcas, da organização?

Os casos analisados são de empresas que têm entre 87 e 197 anos de existência. Portanto, de forma natural, todos os entrevistados referiram a tradição e o longo percurso das marcas na companhia dos consumidores portugueses ou mesmo estrangeiros.

Entre todos os relatos, três temas foram recorrentes:

- O espírito pioneiro do fundador: que se mantém através da cultura da empresa e da essência da marca;
- A capacidade de inovação: muitas das empresas entrevistadas trouxeram para Portugal soluções que, até então, não eram conhecidas e outras criaram mesmo máquinas e sistemas que revolucionaram a indústria e ainda hoje são utilizadas pelo mundo. Mais uma vez, a cultura organizacional e as suas marcas carregam, ainda hoje, esta aura inovadora;
- Preocupações sociais: muito antes de este ser um tema quase obrigatório entre as empresas, alguns dos casos analisados já tinham a preocupação de oferecer serviços como creches para os filhos dos seus funcionários, outros começaram a pagar as horas dos fins de semana sem que isso fosse obrigatório, um dos casos ressaltou a preocupação que desde sempre tiveram em relação à segurança dos trabalhadores e, finalmente, há dois exemplos em que as empresas tiveram um forte impacto cultural e social nas comunidades onde estão inseridas. Todas estas iniciativas do passado, ainda hoje, são utilizadas como exemplo para todos os procedimentos atuais das organizações. As iniciativas sociais geram maior motivação entre o público interno que, desta forma, devolvem o incentivo na forma de uma boa imagem da empresa, melhor produtividade e mesmo qualidade dos produtos.

Q6a: Quais são os principais recursos utilizados para contar essas histórias?

Quanto aos recursos utilizados nas exposições, os casos estudados demonstram ter ainda pouco investimento neste sentido, uma vez que os equipamentos e tecnologias estão um tanto aquém do que está hoje disponível. Sete dos museus têm como objetos de

exposição, principalmente, documentos, artefactos e fotografias. Destes, cinco apresentam o recurso a vídeos como único recurso de apoio. Apenas um, entre todos os casos estudados, afirmou utilizar realidade aumentada e experiências sensoriais.

Do ponto de vista da organização, as atrações consideradas as mais importantes foram, principalmente, antigas máquinas que demonstram o perfil inovador da empresa. Um dos casos apontou um documento de registo de marca e outro referiu a sua primeira embalagem, o que demonstra uma preocupação maior com os antecedentes históricos.

Quando a mesma pergunta foi feita, mas a partir da visão dos visitantes, a maior parte das respostas não coincidiu. O que se percebe é que as pessoas preferem as atrações mais emocionais (fotografias antigas e peças particularmente belas ou grandiosas), as experiências interativas (degustações ou máquinas que podem ser manipuladas) e as curiosidades históricas (evolução de embalagens, processos que antes eram feitos de forma diferente do que se conhece hoje, equipamentos que foram utilizados em tempos primórdios).

Q7: De que forma as exposições refletem a missão, a visão e os valores da empresa?

No cruzamento da missão, visão e dos valores das organizações com os objetivos e temas dos museus, mais uma vez, ficou evidente uma total sintonia. As empresas que expressam preocupação com as pessoas, são as mesmas que nos seus museus demonstram a preocupação social que sempre tiveram; as que falam de qualidade e de inovação, transmitem estas características através das histórias e objetos expostos. A mesma coerência verifica-se em todos os casos, embora seja impossível afirmar se isto é fruto de uma cultura muito bem enraizada, de um plano executado de forma exímia ou por mera coincidência.

Q8: Qual é o perfil dos visitantes dos museus corporativos?

No que diz respeito ao perfil dos visitantes, as escolas apresentam o número mais significativo, já que representam 75% do total das visitas, seguidas de turistas internacionais com 50%, turistas nacionais com 25% e seniores com 12,5%. Deve ser considerado, aqui, que na maior parte dos museus as escolas têm entrada gratuita ou de valor muito reduzido.

No que se refere ao número de visitantes em 2019, o último ano sem interferência de fatores externos, os números tiveram uma variação média entre os 1.000 e os 6.000

visitantes. Os casos com mais variação foram um de 61.000 visitantes, outro com 41.000 e, do outro lado, um caso com apenas 200 visitantes, números proporcionais ao tamanho dos museus e dias e horas de abertura. A maioria dos museus teve um pequeno crescimento ou manutenção no número de clientes em relação a 2018, um único caso teve uma leve retração, o que se explica pela redução no número de dias de abertura.

Sobre a forma de visitar, cinco dos museus exigem marcação prévia, contra três que estão abertos em dias e horas determinados para receber visitantes sem qualquer agendamento. Neste sentido, quatro dos museus podem ser visitados tanto com ajuda de um guia como de forma autónoma, três apenas realizam visitas guiadas e só um dos casos disponibiliza visitas totalmente autónomas.

Quadro 5: Perfil do público e número de visitantes

Empresa	Principal Público	Visitantes 2019 (aproximado)
A	Escolas	6.000
B	Turistas Internacionais	41.000
C	Escolas/ Turistas Internacionais	875
D	Escolas	5.000
E	Escolas/ Seniores/ Turistas Internacionais	5.000
F	Turistas Nacionais/ Escolas	200
G	Turistas Nacionais/ Turistas Internacionais	65.000
H	Escolas	900

Fonte: elaboração própria

Q9: O museu corporativo tem como função única contar e preservar a história da organização, ou efetivamente ajuda na construção da identidade da marca?

Para todos os responsáveis pelos museus, está claro que, muito mais do que apenas contar a história, o museu tem um papel fundamental na construção da marca, conforme é possível perceber em alguns depoimentos:

- “Numa empresa com base na tradição, ao contar bem a história, o museu está também a ajudar na construção da marca.”
- “Quem sai do museu, sai com uma ligação mais forte com a marca. Quem já tinha uma ligação prévia, sai de lá com esta ligação ainda mais reforçada.”
- “Sim, definitivamente tem um papel mais abrangente do que apenas contar a história. Tem o objetivo de consolidar a imagem da marca junto do público.”
- “Tem papel na consolidação na imagem de stakeholders específicos.”
- “Constrói a imagem da marca na medida em que conta a história e explica as práticas da indústria como um todo e, assim, posiciona a importância desta marca específica para o desenvolvimento de todo o sector.”
- Ajuda a construir a imagem na medida em que apresenta todos os processos, a história e a evolução da empresa e das suas marcas.”

Conforme referido anteriormente, existe uma aparente contradição entre o que são os objetivos dos museus e esta ideia unânime sobre o seu efeito sobre a construção de imagem da marca. Contudo, de acordo com uma análise ao discurso dos entrevistados, pode-se perceber que, para a maior parte destes profissionais, esta construção surge quase como uma consequência natural e não como uma componente estratégica pensada, planeada e executada com esta intenção específica.

Q10: A visita ao museu tem impacto efetivo sobre a relação do cliente com a marca?

Esta questão é praticamente uma extensão da anterior, mas pretende abordar o tema por outro ângulo. Se na questão 9 o sujeito principal da pergunta era a marca, aqui o protagonismo está no cliente. Mais uma vez de forma unânime, mais uma vez com a tendência a perder o fenómeno como algo natural e não planeado, todos os entrevistados concordaram que sim, que o museu tem influência sobre a relação entre cliente e marca.

Q10a: Existe algum sistema para recolha de *feedback*, medição de satisfação ou avaliação do impacto da experiência na perceção do visitante?

Entre os casos analisados, três não utilizam qualquer sistema de recolha de feedback e os outros cinco aplicam diferentes formas de inquérito que, no entanto, procuram sempre avaliar o grau de satisfação com a experiência.

Das cinco empresas que utilizam inquéritos, uma realiza a entrevista antes e depois da visita, uma apenas aplica a visitas de escolas e outra a visitas de grupo, enquanto as duas restantes não excluem nenhum público.

Embora seja positivo o facto de a maior parte dos casos ter, sim, os seus sistemas de recolha de feedback, para esta investigação os dados recolhidos têm pouca relevância, uma vez que apenas analisam o grau de satisfação com a visita, sem que nenhum dado indique os graus de *brand equity* conquistados logo após a visita.

6. Conclusões

Nesta dissertação, os principais temas abordados são o *storytelling*, o *brand equity* e os museus corporativos. Neste sentido, após a revisão da literatura, torna-se possível formular a primeira conclusão do estudo, a de que: o *storytelling* é uma das técnicas mais eficazes para promover o *brand equity* de uma marca, um museu é um ambiente propício para criar uma experiência imersiva de *storytelling*, logo, o museu corporativo é uma perfeita ferramenta de promoção do *brand equity*.

Antes de referir os resultados do estudo, no entanto, cabe estabelecer uma definição do que é um museu corporativo. Assim, ainda de acordo com a revisão da literatura, pode-se depreender que o museu corporativo não é, por si, uma categoria de museu, mas um tipo de museu que se enquadra noutras categorias, geralmente como um museu de história. O museu corporativo é, portanto, um museu criado e financiado pela organização que, desta forma, também define e controla as suas exposições e políticas de memória organizacional.

As análises de casos demonstram que, numa parcela considerável das organizações, sem que haja uma generalização, a vontade e o orgulho de ter um museu corporativo é inversamente proporcional à disponibilidade para investir nestas estruturas. Assim, a criação e manutenção dos museus depende mais vezes do esforço quase voluntário de trabalhadores dedicados do que dos incentivos de administradores e acionistas.

Quando os responsáveis de alguns dos museus tratam a construção da narrativa da marca como algo que, apesar de existir, é fruto de uma consequência natural da função do museu, apesar de não estarem a aproveitar na totalidade o potencial da estrutura, não deixam de ter uma certa razão. Os museus criam sempre narrativas, já que esta é a função de uma exposição. Assim como pessoas comuns criam *storytelling* espontâneo nas suas conversas, sem perceberem que o estão a fazer, também os museus conduzem as suas histórias sempre que um conjunto de artefactos é organizado. A diferença de utilizar estas narrativas com ou sem intenção específica, está na dimensão do *brand equity* alcançado.

Numa visão mais holística dos casos analisados, e com base na literatura revista, pode-se afirmar que a marca empresta ao museu a sua notoriedade para atrair visitantes, enquanto o museu devolve à marca estes mesmos visitantes como potenciais clientes leais.

Por fim, após todas as etapas desta dissertação, resta ainda responder ao problema da investigação: *Como e porque construir uma narrativa de marca em museus corporativos?*

Com base no enquadramento teórico, obtido através da revisão da literatura, nas análises dos casos investigados e, finalmente, na observação empírica, são identificadas as seguintes três razões principais para a construção de uma narrativa de marca nos museus:

- 1) O controlo da própria história: conforme visto na literatura, caso a organização não conte a sua história, outros o farão no seu lugar. Assim, ao assumir quais são as memórias a recordar e a esquecer, torna-se possível conduzir a narrativa de forma a garantir que a memória da organização condiz com a forma como a mesma quer ser recordada.
- 2) A assimilação dos princípios da organização: na literatura, é possível compreender o grande potencial que as histórias têm para ensinar e para fazer com que as pessoas retenham informações. Por isso, através de uma narrativa bem estruturada, a organização consegue transmitir de forma mais eficaz a sua missão, a sua visão, os seus valores, o seu posicionamento, a sua personalidade e a sua identidade. Este efeito surge, inevitavelmente, resultados positivos não apenas junto do público externo, mas também na relação com o público interno.
- 3) A promoção do *brand equity*: nesta investigação, foi referido que, para que a equidade da marca seja solidamente construída, é necessário que o público reconheça a marca de forma ampla e profunda e, ainda, que faça associações favoráveis e únicas. Através da narrativa no museu corporativo, a organização tem a oportunidade de dar aos visitantes elementos que lhes permitam estabelecer o amplo conhecimento, além de criar as próprias associações favoráveis que, após a experiência, ficarão registadas nas mentes das pessoas. Para além dos elementos referidos, há ainda a identificação que também pode ser construída através da narrativa do museu.

Em relação a como contruir a narrativa, as etapas de desenvolvimento desta investigação, com a posterior identificação dos porquês da criação de narrativas nos museus corporativos, permitem a elaboração de um modelo para a construção de narrativa para museus corporativos. Os fundamentos e o funcionamento deste modelo proposto estão especificados a seguir.

A missão, a visão e os valores são as definições estratégicas que orientam todas as organizações, que fazem com que a empresa não se desvie do seu caminho, nem perca os seus propósitos. Desta forma, para uma exposição que pretende ser coerente e consistente com todo o universo organizacional, estas devem ser, também, as guias para

aquilo que se pretende mostrar, contar, transmitir. Portanto, a narrativa do museu deve ser uma expressão da missão, da visão e dos valores da empresa que representa.

Em relação aos elementos que compõem a estrutura narrativa, a definição é criada a partir de uma lista das melhores práticas e das experiências mais bem-sucedidas, segundo os relatos levantados junto dos casos analisados nesta investigação, são eles:

- 1) A memória: os exemplos da história da empresa, do fundador, as fotografias e objetos que permitem ao visitante viajar no tempo e, mais importante, que criem pontos de identificação;
- 2) O esquecimento: as histórias que não se contam, num museu corporativo, podem ser tão importantes, ou até mesmo mais importantes, do que as histórias que são contadas. Este pragmatismo não deve ser confundido com cinismo, afinal, um museu corporativo não deve ser visto como uma oportunidade para “prestar contas com a história”, mas para lembrar do que é feita a essência da organização, para transmitir como a marca quer ser vista e, posteriormente, recordada.
- 3) A legitimidade: ou seja, apoiar a narrativa e a exposição naquilo que a empresa e a marca têm de mais verdadeiro, de mais único, como a sua história, o seu percurso, as suas conquistas e mesmo a sua produção atual com toda a qualidade que possa ser demonstrada. Enfim, tudo aquilo que existe de verdadeiro são elementos que, para além de criarem uma narrativa por si, ainda representam atributos inquestionáveis.
- 4) A emoção: fotografias que contam histórias que ficam na memória, objetos e espaços que encantam pela enorme beleza ou grandiosidade. Ao despertar uma emoção durante uma visita, a marca associa aquele momento à sua presença, ou seja, para sempre a recordação da emoção será também a recordação da marca.
- 5) A interatividade: que também pode ser o entretenimento. Mais do que nunca, as pessoas não se contentam em apenas ver peças, elas querem ter a oportunidade de tocar, de mexer, de interagir. Tecnologias, máquinas e objetos que podem ser utilizados e até momentos de testes e de degustações são fundamentais para a narrativa. Interatividade é proximidade, contemplação é distância. Para ser próxima, a marca tem de permitir a interatividade e esta experiência pode extrapolar os limites do próprio museu.

- 6) A loja: sempre que uma pessoa tem uma experiência marcante, surge o desejo de levar consigo um objeto que simbolize aquela memória. O momento mais alto de um cliente leal, é quando este tem a oportunidade de comprar algo da sua marca preferida. Ter uma loja associada ao museu, mais do que explorar uma fonte de faturação, significa dar ao visitante a oportunidade de expressar, através do consumo, a sua satisfação com a experiência, é permitir que leve para casa um pouco da marca consigo.

O passo seguinte consiste em distribuir os elementos identificados numa estrutura de construção narrativa. Neste sentido, a proposta de Faherty (2019), derivada da estrutura narrativa mais popular que se conhece, a Jornada do Herói, surge aqui adaptada para o caso dos museus corporativos. Conforme visto anteriormente, a autora cria um sistema a partir de seis passos: (i) sobre quem é o museu; (ii) sob qual ponto de vista a história é contada; (iii) quais foram os desafios que surgiram e que foram superados; (iv) quais vão ser os eventos apresentados para ilustrar estas histórias (e quais não vão ser abordados); (v) quais objetos vão ser apresentados para ilustrar estas histórias; (vi) como termina a história.

No caso do museu corporativo, para uma melhor adaptação, o que se propõe é que, em todas estas etapas, seja criada uma ligação direta à marca. Ou seja: a história é sobre quem (da marca)? Do ponto de vista de quem (que tem uma ligação à marca)? Quais foram os desafios, como foram superados e de que forma isso se reflete ainda hoje nos atributos da marca? Quais são os eventos que contam esta história e como a marca está inserida em todos eles? Quais são os objetos que serão expostos e que, obviamente, têm relação com a marca? Por fim, como a história termina de forma a que a marca seja o grande elemento da conclusão?

O público que visita um museu está, por natureza, predisposto a ver e ouvir atentamente o que estes lugares têm para apresentar. Ao juntar todos os elementos aqui descritos, o resultado esperado é o de uma história contada a partir de uma experiência, num espaço onde o narrador consegue controlar todo o ambiente e tem condições de apelar a todos os sentidos da sua audiência e de superar as expectativas. É aqui que a narrativa do museu se transforma na narrativa da marca, que a identidade da marca se encontra com a sua imagem e que o mero visitante se transforma em cliente leal, traz mais visitantes e o ciclo fecha-se, mas sem nunca cessar.

7. Limitações e Recomendações

Esta dissertação foi realizada durante a maior crise sanitária mundial de que se tem notícia num século. Os objetos de estudo foram estruturas corporativas que, para fazerem sentido, dependem da presença de público. Num momento em que o distanciamento social, o encerramento de espaços públicos e a severa limitação de circulação foram uma constante, os resultados apresentados tiveram de ser obtidos através do histórico de anos anteriores e a partir da visão dos responsáveis pelos museus analisados.

As maiores limitações desta investigação foram a impossibilidade de visitar e de observar os locais analisados e, principalmente, de entrevistar os visitantes dos respetivos museus e de acompanhar algumas das visitas.

Neste sentido, para investigações futuras, fica a recomendação de uma análise da influência das narrativas dos museus sobre os seus visitantes, mas a partir do ponto de vista do público. Apenas a título de sugestão, tal estudo poderá ser realizado com a aplicação de dois inquéritos, um antes e outro após a entrevista, para que se percebam as diferenças na perceção do público em relação à marca e a tudo o que compõe o seu universo retratado no museu.

Referências Bibliográficas

- Aaker, D. (2009). *Managing brand equity: capitalizing on the value of brand name*. New York: Simon and Schuster.
- Aaker, D. (2014). *Aaker on branding: 20 principles that drive success*. New York: Morgan James Publishing.
- Ballester, E., Sabiote, F. (2016). Once upon a brand: Storytelling practices by spanish brands. *Spanish Journal of Marketing*, V 20, 115-131.
- Beverland, M. (2009). *Building brand authenticity: Habits of iconic brands*. New York: Palgrave Macmillan.
- Boje, D. M. (2014). *Storytelling organizational practices managing in the quantum age*. London: Routledge.
- Brooks, R., Brooks, S. (2015). *The application of storytelling and metaphors, including the use. Play therapy interventions to enhance resilience*. New York: Guilford Press.
- Campbell, J. (2016). *The hero with a thousand faces*. Novato, CA: New World Library.
- Collis, J., & Hussey, R. (2014). *Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students*. New York: Red Globe Press.
- Cogo, R. (2020). *Storytelling: As narrativas da memória na estratégia de comunicação*. Edição e-Book. São Paulo: Aberj.
- Cooper, D. & Schindler, P. (2013). *Business research methods (12th ed.)*. New York: McGraw-Hill Education.
- Costa, A., Mancebo, R., & Pessoa, L. (2016). Museus corporativos estratégicos: Uma análise do espaço de memória da cervejaria bohemia. Rio de Janeiro: *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 11(2).
- Chow, H., Ling, G., Yen, I., & Hwang, K. (2017). Building brand equity through industrial tourism. *Asia Pacific Management Review*, 22(2), 70–79.
- Dal Falco, F. & Vassos, S. (2017). Museum experience design: A modern storytelling methodology. *The Design Journal*, S3975–S3983.
- Danilov, V. (1992). *A planning guide for corporate museums, galleries, and visitor centers*. Greenwood Press, Westport.

- Duarte, A. (2013). New museology: The kickoffs of one yet innovative approach. *Revista Museologia e Patrimônio*, 6 (2), p. 99-117.
- Escalas, J. (2015). *Cracking the code: Leveraging consumer psychology to drive profitability, success stories: how marketing managers can leverage the psychology of narratives*, Routledge, p.181-199.
- Figueira, J. (2018). As “políticas de lembrança” dos museus corporativos na construção da memória organizacional: O caso Vista Alegre. In J. Figueira & A. Peixinho (Eds.), *Narrativas Mediáticas e Comunicação: construção da memória como processo de identidade organizacional* (p. 255–287). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Flick, U. (2018). *Designing qualitative research (Qualitative research kit)*. London: SAGE Publications.
- Hegele, C., Kieser, A. (2001). Control the construction of your legend or someone else will—an analysis of texts on Jack Welch, *Journal of Management Inquiry* 10(4): 298–309.
- Henshilwood, C., d’Errico, F., van Niekerk, K., Dayet, L., Queffelec, A., Pollarolo, L. (2018). An abstract drawing from the 73,000-year-old levels at Blombos Cave, South Africa. *Nature* 562, 115–11
- Kapferer, J. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking (New strategic brand management: Creating & sustaining brand equity) (Fifth ed.)*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Keller, K., Swaminathan, V. (2019). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity, Global Edition*. Harlow, UK: Pearson Pearson Prentice Hall.
- Keller, K. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*, 15(2-3), pp. 139-155.
- Keller, K. (2018). *O relatório informativo de marca*. In: Moorman, C. & Bhalla, G. (eds). *HBR 10 Artigos essenciais: Marketing estratégico*. Coimbra: Actual, pp. 99-122.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2017). *Principles of marketing*. Upper Saddle River, N.J., Pearson Education.
- Kotler, P., Keller, K. (2015). *Marketing management, global edition*. Upper Saddle River, N.J., Pearson Prentice Hall.

- Kotler, N., Kotler, P. & Kotler, W. (2016). *Museum marketing and strategy: Designing missions, buildings audiences, generating revenues and resources*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Laurel, B. (2013). *Computers as theatre*. Boston: Addison-Wesley Professional.
- Lutschewitz, C. (2020). *Storytelling und leadership: Inspirieren und motivieren durch geschichten (essentials)*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Mcsill, J., (2014). *5 Lições de storytelling: Factos, ficção e fantasia*, Lisboa: Top Books.
- Miles, M., Huberman, M., & Saldaña, J. (2019). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook (4th ed.)*. London: SAGE Publications.
- Miller, C. (2019). *Digital storytelling: A creator's guide to interactive entertainment*. London: Routledge.
- Nappez, S. (2009). *Le Palais Bénédicte: Monument de l'art et de l'industrie*. Rouen: PTC.
- Nissley, N., & Casey, A. (2002). The politics of the exhibition: viewing corporate memory through the paradigmatic lens of organizational memory. In: British Journal Management, 13 (2) 35-45.
- Nyagadza, B., Kadembo, E. & Makasi, A. (2020). Exploring internal stakeholders' emotional attachment & corporate brand perceptions through corporate storytelling for branding. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1816254.
- Patton, M. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice (4th ed.)*. London: SAGE Publications, Inc.
- Piatkowska, K. (2014). The corporate museum: A new type of museum created as a component of company marketing. New York: *The International Journal of the Inclusive Museum* 6 (2): 29-37.
- Pulligadda, S., Kardes, F., Cronley, M. (2016). Positive affectivity as a predictor of consumers' propensity to be brand loyal. *Journal of Brand Management*, Volume 23, issue 2, pp. 216–228.
- Quesenbery, W. & Brooks, K. (2010). *Storytelling for user experience: Crafting stories for better design*. New York: Rosenfeld Media .

- Reichheld, F. (2018). *O único número que precisa de aumentar*. In: Moorman, C. & Bhalla, G. (eds). *HBR 10 Artigos Essenciais: Marketing Estratégico*. Coimbra: Actual, pp. 183-206.
- Rivasi, D. (2014). Identidade organizacional e memória. In: *Organicom*, 20 (1º semestre). São Paulo: ECA/USP.
- Rodriguez, M. (2020). *Brand storytelling: Put customers at the heart of your brand story*. London: Kogan Page.
- Rowlinson, M., Casey, A., Hansen, P. H., & Mills, A. J. (2014). Narratives and memory in organizations. *Organization*, 21(4), 441–446.
- Silva, E. R., Larentis, F., e Dias, D. (2018). O lado negro do storytelling nas organizações: A importância da reflexão. *Revista de Administração IMED*, 8(1), 51.
- Schmitt, B., Joško, J. & Zarantonello, L. (2015). From experiential psychology to consumer experience. *Journal of Consumer Psychology*, 25(1), 166–171.
- Smith, P. (2016). *Sell with a story: How to capture attention, build trust, and close the sale*. New York: Amacom.
- Storr, W. (2020). *Science of storytelling: Why stories make us human and how to tell them better*. New York: Harry N. Abrams.
- Szabluk, D., Linden, J., Bernardes, M. (2015). The narrative of brands: storytelling from the perspective of authenticity. *Educação gráfica*. v. 19, n. 2, p. 228-241
- Tavares, V. (2015). *Gestão de marcas*. Forte da Casa: Escolar Editora.
- Tesich, S. (1992). A government of lies. New York: *The Nation*, 6.-13. (January): 12.
- Vogler, C. (2020). *The writer's journey: Mythic structure for writers. 25th anniversary edition*. Seattle: Michael Wiese Productions.
- Wheeler, A. (2017). *Designing brand identity: An essential guide for the whole branding team*. New Jersey: Wiley.
- Xu, X. (2017). *Corporate museum. From industry identity to exhibition communication*. Firenze: Altralinea.
- Yin, R. (2017). *Case study research and applications: Design and methods (6th ed.)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Zbучea, A. (2015). Museums as theme parks - A possible marketing approach? *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 3(3), 483–507.

Webgrafia

Aydemir, D. (2020). *Why is storytelling essential for museums, communities and visitors?* [Vídeo]. NEMO's European Museum Conference 2020, Online. Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=DA0E8hWaOqg> [Data de acesso: 12 Jan. 2021]

Beato, G. (2015). *Turning to Education for Fun*. The New York Times. Available at: <https://www.nytimes.com/2015/03/20/education/turning-to-education-for-fun.html> [Data de acesso: 15 Jan. 2021]

Disney, W. (1954). *Educational Values In Factual Nature Pictures*. *Educational Horizons*, 33(2), 82-84. Available at: <http://www.jstor.org/stable/42922993> [Data de acesso: 15 Jan. 2021]

Faherty, A. (2019). *How Can Museums Become Better Storytellers?* MuseumNext. Available at: <https://www.museumnext.com/article/why-do-stories-matter-to-museums-and-how-can-museums-become-better-storytellers/> [Data de acesso: 18 Dez. 2020]

ICOM Portugal (2015). *ICOM Portugal*. Available at: <https://icom-portugal.org/2015/03/19/definicao-museu/> [Data de acesso: 28 Nov. 2020]

ICOM International Council of Museums. (2020). *Museum definition - the way forward*. Available at: https://icom.museum/wp-content/uploads/2020/02/Museum-definition-the-way-forward_EN.pdf [Data de acesso: 28 Nov. 2020]

INE, Instituto Nacional de Pesquisa (2020). *O que se considera uma PME (Pequena e média empresa)?* Available at: https://www.ine.pt/xportal/xmainxpid=INE&xpgid=ine_faqs&FAQSfaq_boui=64092016&FAQSmodo=1&xlang=pt [Data de acesso: 13 Dez. 2020]

Keller, K. (2019). *Finance in marketing: What is a brand?* [Vídeo]. YouTube. Available at: https://www.youtube.com/watch?v=6aAOVE7Mmhl&feature=emb_logo [Data de acesso: 5 Fev. 2021]

Leal, A. (2014). *Toda empresa quer ter uma boa história. Algumas são mentira*. São Paulo: Revista Exame. Available at: <https://exame.com/revista-exame/marketing-ou-mentira/> [Data de acesso: 17 Jan. 2021]

Meraz, J. (2017). *For man's flavor come to Marlboro country. The Marlboro man and its advertising success*. STMU History Media. Available at: <https://stmuhistorymedia.org/for->

[mans-flavor-come-to-marlboro-country-the-marlboro-man-and-its-advertising-success/](#)

[Data de acesso: 18 Dez. 2020]

Apêndices

Apêndice 1 - Email do investigador enviado às empresas-alvo

Título: Convite: entrevista sobre o [NOME DO MUSEU] para investigação académica

Ex.mos. Senhores Responsáveis pelo [NOME DO MUSEU],

Estou presentemente a preparar a minha dissertação de mestrado em marketing e direção comercial no ISAG - Instituto Superior de Administração e Gestão.

O estudo, que versa o tema “A construção narrativa das marcas através da criação de museus corporativos”, está a ser realizado sob a orientação do Professor Doutor Victor Tavares, coordenador do mestrado.

Esta investigação tem como objetivo perceber a influência que os museus têm na forma como o público percebe as marcas e, neste sentido, envolve estudos de caso de marcas portuguesas relevantes que possuam os seus próprios museus, como é o caso da [NOME DA MARCA].

O estudo não se destina a tecer críticas ou expor problemas. Conta particularmente com a informação que irei obter através de um conjunto de entrevistas a realizar com os diversos responsáveis de museus de forma pessoal ou, devido às restrições impostas pela pandemia da Covid-19, através de vídeo ou teleconferência.

Sei que o seu tempo é precioso, mas conto com a sua colaboração inestimável, sem a qual o estudo não se poderá realizar convenientemente. Por tal motivo solicito, por favor, que me seja concedida uma entrevista com V.Ex.a., em data a combinar e de acordo com a sua conveniência. Em média, penso que a referida entrevista poderá ocupar uma hora do seu tempo.

Caso prefira, o nome da empresa, marca ou museu não serão citados e a informação prestada, bem como os pontos de vista apresentados, serão considerados confidenciais. Assim, os resultados do estudo serão apresentados de uma forma agregada, a partir da qual não serão tiradas conclusões individualizadas sobre as pessoas ou o museu.

Brevemente, contactarei com V.Ex.a. para confirmar a sua disponibilidade em participar neste estudo de investigação académica e, em caso afirmativo (como espero), para marcação da data da entrevista a realizar com a brevidade possível.

Com os melhores cumprimentos,

Paulo Stenzel

Apêndice 2 - Guião das entrevistas para os responsáveis pelos museus

GUIA DE ENTREVISTA

Declaração introdutória

Obrigado, mais uma vez, por concordar em ser entrevistado(a) como parte deste trabalho de investigação universitária. Conforme explicado no email inicial, estou a recolher informações sobre a construção narrativa das marcas através dos seus museus corporativos. Neste sentido, as suas respostas são fundamentais para a investigação em curso. Acredito que nenhuma das questões aborda assuntos sensíveis ou que representem um problema para a empresa. Contudo, caso surja alguma pergunta que prefira não responder, poderemos simplesmente passar para a questão seguinte.

Conforme referido no convite inicial, caso assim o solicite, toda a informação prestada e os pontos de vista que apresentar nesta entrevista serão estritamente confidenciais. Neste caso, as respostas obtidas nesta entrevista serão reunidas com outras respostas de outros responsáveis por diferentes museus e, desta forma, não será possível identificar qualquer pessoa, marca ou empresa específica.

Para poupar tempo e assegurar que não perdemos nenhuma informação, autoriza a gravação desta entrevista?

Data ____/____/____

Número da entrevista _____

Nome do Museu _____

Entidade gestora _____

Nome do contacto _____

Morada _____

Código Postal _____

Concelho _____ Distrito _____

Foi solicitada confidencialidade?

____ Sim ____ Não

QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA

Secções:

- | | |
|------------------------|-----------------------|
| 1. Entrevistado | 4. Estrutura do museu |
| 2. Antecedentes | 5. Narrativa do museu |
| 3. Plataforma da marca | 6. Conclusão |

1. Informações sobre a pessoa entrevistada.

Posso começar por fazer algumas perguntas sobre a sua experiência pessoal na organização? Reforço que os dados solicitados se destinam unicamente à realização de análises estatísticas, garantindo-se, como já foi referido, a confidencialidade dos mesmos sempre que solicitada.

1.1. Qual é a sua função nesta organização?

1.2. Há quanto tempo trabalha para esta organização?

1.3. Como responsável pelo museu, a quem reporta diretamente?

1.4. Qual é a sua área de formação?

1.5. Fez alguma formação específica para desempenhar a atual função no museu? Se sim, qual?

1.6. Desempenha ou desempenhou outras funções nesta organização? Se sim, qual ou quais?

1.7. Quando começou a trabalhar nesta organização, qual era a imagem que tinha da marca, que tipo de opiniões, histórias ou impressões ouvia falar sobre a marca?

1.8. A imagem que tem hoje da marca ainda é a mesma que tinha anteriormente? Em caso de resposta negativa, o que mudou?

2. Antecedentes

Gostaria, então, de fazer algumas perguntas sobre a organização. Relembro que sempre que surgir uma pergunta que não queira responder, podemos apenas passar para a próxima.

- 2.1. Em que ano esta organização iniciou a sua atividade?
- 2.2. Quantas sucursais ou estabelecimentos tem a organização?
- 2.3. Quais são os principais produtos ou serviços disponibilizados através da(s) marca(s) da organização?
- 2.4. Em quantos e quais mercados a organização está presente?
- 2.5. Incluindo os proprietários ou sócios, quantas pessoas trabalham atualmente para esta organização no total, seja em tempo integral, *part-time* ou trabalhadores temporários ou ocasionais?
- 2.6. Qual foi o volume aproximado de vendas obtido no último ano?

3. Informações sobre a plataforma da marca.

Passaremos agora para algumas perguntas específicas sobre a marca.

- 3.1. Quais são a Missão, a Visão da marca?
- 3.2. Como pode ser definido o sistema de valores da marca?
- 3.3. O que define a identidade e a essência da marca?
- 3.4. Como descreveria a personalidade da marca?
- 3.5. Quais são os principais elementos que compõem a marca (nome, logótipo, cores, design mascote, packaging, etc.)?
- 3.6. Como a marca se posiciona na sua área de atuação e o que mais a diferencia da concorrência?
- 3.7. A marca possui associações secundárias? Se sim, quais?
- 3.8. Qual é, ou quais são, o(s) momento(s) histórico(s) mais significativo(s) para a marca?
- 3.9. Quais são as histórias, valores e/ ou qualidades que se mantêm desde o princípio da marca até hoje?

4. Estrutura e funcionamento do museu da marca

Finalmente, temos dois grupos de perguntas específicas sobre o museu propriamente dito, a começar com questões sobre a estrutura e o funcionamento.

- 4.1. Como, quando e por quem o museu foi projetado e desenvolvido?
- 4.2. Qual é a área total do museu?
- 4.3. O museu foi criado a partir da transformação de um espaço existente ou foi construído de raiz?
- 4.4. Quais eram os principais objetivos ou motivações da organização quando decidiu criar o seu museu?
- 4.5. Os objetivos propostos inicialmente foram ou estão a ser cumpridos?
- 4.6. Os objetivos iniciais ainda são os mesmos até hoje?
- 4.7. O museu possui um plano estratégico próprio ou está inserido noutro, como o plano de negócio, de marketing ou de gestão da marca?
- 4.8. Quais mudanças ou atualizações o museu sofreu ao longo do tempo?
- 4.9. Quais são os preços dos bilhetes de acesso ao museu?
- 4.10. As visitas ao museu são abertas em dias e horas determinados ou apenas realizadas com marcação prévia?
- 4.11. As visitas ao museu exigem sempre que o visitante seja acompanhado por um guia ou podem ser realizadas de forma individual e autónoma?
- 4.12. Qual foi o número total de visitantes no ano de 2019? Qual a percentagem a mais ou a menos no número de visitantes em relação ao ano anterior?
- 4.13. Qual é o principal perfil dos visitantes do museu?
 - a) ☐ Turistas nacionais
 - b) ☐ Turistas internacionais
 - c) ☐ Parceiros de negócios da empresa
 - d) ☐ Escolas e Universidades
 - e) ☐ Outro. Qual?
- 4.14. Qual é o ticket médio na loja do museu?
- 4.15. Qual foi o total aproximado das receitas do museu no último ano?
- 4.16. Qual é a principal fonte de receitas do museu?
- 4.17. Do ponto de vista financeiro, o museu é autossustentável ou depende do financiamento da organização ou de outras fontes?
- 4.18. O retorno sobre o investimento no museu é calculado? Se sim, como?

5. Construção da narrativa da marca a partir do museu

Agora, no segundo grupo de perguntas sobre o museu, gostaria de falar da construção narrativa da marca através desta estrutura.

- 5.1. Qual é o tema central da exposição do museu?
- 5.2. A exposição é composta apenas por objetos e fotografias ou também utiliza recursos tecnológicos?
- 5.3. Qual história, objeto ou experiência, presente no museu, pode ser considerada a mais importante para a marca?
- 5.4. De que forma esta atração mais importante consegue expressar as qualidades e valores centrais da marca?
- 5.5. Alguma das atrações, experiências ou objetos faz mais sucesso junto dos visitantes do que as demais?
- 5.6. Na sua opinião, o museu tem um papel ativo na construção da imagem da marca junto do público, ou cumpre apenas o seu papel de contar uma história?
- 5.7. Considera que, após percorrerem a exposição, os visitantes sentem que criaram uma relação mais próxima com a marca?
- 5.8. É utilizado algum tipo de inquérito, estudo, recolha de feedbacks ou métricas para que se perceba o impacto da exposição nos seus visitantes? Se sim, qual ou quais?

6. Conclusão

Para finalizar, tenho apenas mais uma questão.

- 6.1. Há algum ponto relativo à identidade da marca, ou ao museu, que não tenha sido abordado nesta entrevista e que considera importante referir?

Muito obrigado por ter participado neste projeto de investigação. Se estiver interessado, poderei enviar-lhe um resumo dos resultados do projeto global quando este estiver completo. Gostaria de ter acesso a uma cópia do mesmo?

☐ Sim

☐ Não